

Rapportage Review sturing op cijfers

Rapportage ten behoeve van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)

Amstelveen, 23 januari 2020
19.A1900019009
Versie 1.0

Inhoud

Managementsamenvatting 3

Inleiding en gevolgd proces 8

Bevindingen en aanbevelingen 12

Vervolgstappen: BI Roadmap 28

Bijlagen

I. Proces 37

II. Overzicht interviews 41

III. Overzicht ontvangen documentatie 44

IV. Resultaten workshops 49

De contactpersonen bij KPMG voor dit rapport zijn:

Business Intelligence
Director
KPMG Advisory N.V.
Tel: (020) 656
@kpmg.nl

Business Intelligence
Manager
KPMG Advisory N.V.
Tel: (020) 656
@kpmg.nl

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

Management-samenvatting

Managementsamenvatting (1/4)

Inleiding

Op verzoek van het ministerie van Justitie en Veiligheid, Immigratie- en Naturalisatiedienst (hierna IND) heeft KPMG Accountants N.V. (hierna: KPMG) een onderzoek uitgevoerd in overeenstemming met de door ons uitgebrachte offerte 'Review management-en stuurinformatie' van 22 oktober 2019 met kenmerk 19.A1900019009. Met deze rapportage informeren wij u over de resultaten van dit onderzoek.

KPMG heeft in de periode van november 2019 tot en met januari 2020 werkzaamheden verricht om een beeld te schetsen van de huidige beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de management- en stuurinformatie van de IND. KPMG heeft het onderzoek uitgevoerd door middel van het bestuderen van de aangeleverde documentatie, het afnemen van interviews en het houden van workshops.

In dit rapport

In dit rapport delen wij onze observaties en aanbevelingen inzake de review sturing op cijfers binnen de IND. Deze observaties en aanbevelingen zijn gericht op het benoemen van aandachtspunten met het doel kwalitatieve management- en stuurinformatie te kunnen leveren. Het doel is om deze management- en stuurinformatie op een zo efficiënt en integraal mogelijke wijze tot stand te laten komen. In dit rapport beantwoorden we de onderzoeksvragen zoals gesteld door de IND; eventuele bijvangst wordt in de bevindingen en conclusie meegenomen. Tevens zijn de huidige Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) gevalideerd en is er gekeken naar de inhoudelijke aansluiting, balans en consistentie in de gebruikte KPI's met het oog op de gewenste sturing binnen de IND. Er is niet onderzocht of de KPI's zoals deze zijn gedefinieerd door de IND de juiste en enige zijn waarop de IND moet sturen.
Voor dit rapport hebben wij geen audit verricht op de cijfers in het onderzoek (met andere woorden er heeft geen accountscontrole of beoordeling plaatsgevonden).

Doel van de opdracht

De wens van de IND, als onderdeel van het ministerie van Justitie en Veiligheid, is om uiteindelijk meer strategisch te kunnen sturen. Hiervoor is de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de cijfers cruciaal als het gaat om het geven van verklaringen, het maken van plannen en voorspellingen (inclusief de risico's), en van daaruit de goede acties en afspraken te formuleren en de organisatie vooruit te helpen in het uitvoeren van haar maatschappelijke taak.

Uitgevoerde activiteiten

Om het doel van dit onderzoek – een review van management- en stuurinformatie van de IND, het in kaart brengen van de huidige volwassenheid van de management- en stuurinformatie en het formuleren van verbetermaatregelen – te bereiken zijn de volgende werkzaamheden verricht:

- Er is een studie uitgevoerd op de beschikbare documentatie omtrent management- en stuurinformatie (zie bijlage III).
- Verkennende interviews hebben plaatsgevonden om additionele bevindingen op te halen en te toetsen (zie bijlage II).
- In een workshop met de werkgroep zijn de knelpunten die afgeleid zijn uit de voorgaande studie getoetst en geprioriteerd op basis van de kwalificatie Ernst, Urgentie en Groeitrend (zie bijlage IV).
- Deze prioritering is getoetst met de klankbordgroep. Op basis van de gevalideerde prioritering zijn verdiepende interviews gehouden op de drie knelpunten met de hoogste prioriteit. Een overzicht van geïnterviewde personen is opgenomen in bijlage II onder verdiepende interviews
- De bevindingen zijn getoetst aan de hand van het Business Intelligence (BI)-raamwerk om te komen tot aanbevelingen voor de organisatie. Deze staan in het rapport op pagina 12 tot 25. Het BI-raamwerk wordt uitgelegd op pagina 11.
- Tevens is er een review gedaan op de KPI's waarop gerapporteerd wordt binnen diverse niveaus in de organisatie en richting het departement. Hierbij is gekeken naar de strategische aansluiting, normstelling, of de KPI's Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (SMART) opgesteld zijn en de onderlinge balans. De bevindingen met betrekking tot het opstellen van de KPI's zijn beschreven op pagina's 26 en 27.
- De bevindingen, lopende verbeterinitiatieven en aanbevelingen van dit rapport zijn vervolgens met de IND-opdrachtvertegenwoordiger, de klankbord- en werkgroep besproken en gevalideerd. Doel hiervan is om te komen tot een roadmap, waarin een prioritering van de activiteiten en de samenhang tussen diverse initiatieven is aangegeven. Deze prioritering is gevalideerd met de werk- en de klankbordgroep.

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Managementsamenvatting (2/4)

Bevindingen

Op basis van onze werkzaamheden zijn volgende bevindingen geïdentificeerd. De hoofdbevindingen zijn hieronder beschreven en in detail zijn alle bevindingen beschreven vanaf pagina 14.

- De **informatiestrategie** van de IND is niet voldoende uitgewerkt.
- De opgestelde **KPI's** sluiten niet volledig aan bij de (strategische) doelstellingen van de IND en voorzien niet in de benodigde operationele stuurinformatie.
- De gebruikte **BI tooling** van de IND is er niet op ingericht om aan de volledige rapportagebehoefte te voldoen; zo is er momenteel slechts één bronsysteem ontsloten.
- Metis (het datawarehouse van de IND) bevat niet alle bronsystemen (Financieel, HR) om effectief informatie in rapportages voor de gehele organisatie te ontsluiten.
- De belangrijkste KPI's worden niet consequent vanuit Metis gerapporteerd, maar worden veel overgenomen uit Excel-rapportages van andere teams.
- De **BI-strategie** bevat geen **duidelijke uitspraak** over het gebruik van Metis binnen de organisatie.
- De **leercurve** van Plan, Do, Check, Act (PDCA)-cyclus binnen de bekeken projectteams is niet gesloten. De evaluatie en bijstelstap worden niet consequent uitgevoerd (bijv. feedback inzake foutieve data-invoer ten behoeve van datakwaliteit).
- Het proces voor het controleren van de **kwaliteit van de ingevoerde velden** is niet effectief. Er wordt te weinig gezocht naar structurele verbeteringsmogelijkheden op strategisch niveau en is er geen eigenaarschap belegd van (master) data waardoor de kwaliteit van data beperkt is.
- Het **prioriteringsproces** omtrent nieuwe rapporten is reactief. Hierdoor worden er kansen gemist voor synergie met andere rapportages en heeft het Business Informatie Centrum (BIC) geen invloed op de aansluiting van nieuwe rapportages bij de strategische doelen en het mogelijk aanbrengen van efficiency in de nieuwe rapporten.
- Het **eigenaarschap en de scope** van de door ons bekeken projecten zijn onvoldoende vastgelegd.
- Tijdens de **training van personeel** wordt niet benoemd hoe bepaalde data-invoer leidt tot management- en stuurinformatie.
- Er is geen **effectieve Ontwikkel, Test, Acceptatie en Productie (OTAP)-straat** ingericht voor het uitvoeren van de ontwikkelwerkzaamheden rondom Metis.

Aanbevelingen

Voor het naar een hoger volwassenheidsniveau brengen van de management- en stuurinformatie adviseert KPMG de IND om een gefaseerd traject te starten. Hiertoe is er een mogelijke roadmap opgesteld, waarin de volgordelijkheid en afhankelijkheden zijn vastgelegd.
De aanbevelingen en de bevindingen die er aan ten grondslag liggen, zijn in detail beschreven; de belangrijkste hiervan zijn:

- Stel een heldere BI visie vast.
- Zorg dat het duidelijk is op welk niveau binnen de IND wordt gerapporteerd over welke KPI's.
- Ontsluit ook financiële systemen, HR-gegevens en overige bronnen in het datawarehouse. Stel hiervoor een organisatiebreed datamodel op dat al deze gegevens combineert.
- Gebruik het datawarehouse centraal voor de informatievoorziening binnen de organisatie.
- Werk aan het verhogen van de data entry-kwaliteit door de verantwoordelijkheid duidelijk te beleggen in een rol.
- Zorg dat het technisch mogelijk is in Metis de data entry-kwaliteit te meten.
- Geef een proactievere invulling aan het prioriteringsproces en het plannen van de capaciteit van BIC, zodat BIC kan zorgen voor een betere aansluiting op strategische doelen en kan zoeken naar efficiency bij het maken van nieuwe rapporten.
- Rol BI-selfservice breed uit binnen de IND. Zorgt hierbij voor goede training van de eindgebruikers.
- Train de gebruikers beter in het gebruik van de (bron)systemen waarop management- en stuurinformatie is gebaseerd.
- Richt een moderne OTAP-straat in voor Metis zodat er minder tijd van BIC opgaat aan beheerstaken.

De detailaanbevelingen zijn nader beschreven in dit rapport op pagina 12. Hierna volgt ook een roadmap waarin de volgordelijkheid staat aangegeven op pagina 28.

KPMG

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Managementsamenvatting (3/4)

Beantwoording onderzoeksvraag

1) Beschikbaarheid van informatie
Binnen de IND is niet alle management- en stuurinformatie goed beschikbaar, waarbij niet de tijdigheid van de informatie het voornaamste probleem is, maar wel de totstandkoming van de rapportages. De informatie wordt niet altijd geleverd vanuit het daarvoor ingerichte datawarehouse aangezien op dit moment maar één bronsysteem is ontsloten. Het eigenaarschap van het verstrekken van management- en stuurinformatie is versnipperd belegd binnen de IND waardoor eenduidigheid rondom de gebruikte definities ontbreekt. Zo worden HR-rapportages in Excel binnen de HR-afdeling opgesteld direct uit de bronsystemen en verloopt dit niet via het datawarehouse. Het opstellen van een heldere visie en informatiestrategie, waarbij het centraal stellen van het BIC voor de aanlevering van management- en stuurinformatie gaat helpen bij het verbeteren van de beschikbaarheid van de informatie, is een eerste stap in de implementatie van beter beschikbare management- en stuurinformatie. De hierop volgende aanbevolen vervolgstappen zijn beschreven op de vorige pagina onder ‘aanbevelingen’ en in detail vanaf pagina 28.

2) Betrouwbaarheid van informatie
De betrouwbaarheid van de informatie is beperkt door de beperkte datakwaliteit in de bronsystemen. Data entry-kwaliteit wordt steekproefsgewijs gemeten en gevonden fouten worden niet in de bronsystemen gecorrigeerd. De opgezette leercyclus met betrekking tot data entry leidt slechts tot beperkte verbeteringen in de datakwaliteit. Dit leidt tot het incorrect rapporteren van de management- en stuurinformatie vanuit zowel de bronsystemen als het datawarehouse. Het ontsluitingsproces van de data van de bronsystemen naar het datawarehouse is correct ingericht waardoor er in dit proces geen additionele datakwaliteitsproblemen ontstaan. Op dit moment is er echter slechts één bron ontsloten naar het datawarehouse waardoor het datawarehouse niet centraal staat in de aanlevering van management- en stuurinformatie.

3) Verbetermogelijkheden ten behoeve van beschikbaarheid en betrouwbaarheid
Om goed te kunnen zien welke verbetervoorstellen op korte termijn moeten worden opgepakt is er een overzicht met daarin de relatieve prioriteit opgesteld. Het ontsluiten van meerdere bronsystemen (HR en Financiën) naar Metis en Metis een centralere plek geven in de aanlevering van management- en stuurinformatie gaat de IND op korte termijn helpen bij het beter beschikbaar stellen van deze informatie. De betrouwbaarheid van de informatie kan op korte termijn verhoogd worden door betere bewustwording en training van de eindgebruikers zodat zij begrijpen hoe hun data-invoer resulteert in management- en stuurinformatie. De verbetermogelijkheden ten behoeve van beschikbaarheid en betrouwbaarheid zijn op de vorige pagina opgenomen onder ‘aanbevelingen’ en zijn in detail opgenomen vanaf pagina 28. De opgestelde roadmap geeft inzicht in de volgordelijkheid van de verbetermogelijkheden.

4) Hoe moet de IND deze verbeteringen aanbrengen?
Om te voorkomen dat het belang van de verbetervoorstellen afneemt in prioriteit, bevelen wij aan de IND het eigenaarschap van de opvolging van de diverse verbetervoorstellen op het juiste niveau binnen de organisatie te beleggen. Het is raadzaam om vanuit de verbetervoorstellen diverse projecten te identificeren. Door afgebakende projecten met heldere deliverables op te stellen blijft de scope behapbaar. Daarnaast is een centrale aansturing cruciaal om de afhankelijkheden tussen de projecten te managen. Om inzicht te geven in de te nemen stappen om de verbetervoorstellen te realiseren, is een praktische roadmap opgesteld. Deze roadmap is beschreven op pagina 28 tot 32 van dit rapport. In de roadmap is rekening gehouden met de bekende afhankelijkheden tussen de verbetervoorstellen. De tijdlijnen opgenomen in de roadmap zijn een inschatting op basis van de bijdragen vanuit de werkgroep en KPMG’s ervaring met soortgelijke trajecten. Hiermee heeft de IND een duidelijke leidraad om deze verbeteringen aan te brengen. Binnen het MT IND moet er een duidelijke afweging gemaakt worden tussen deze verbetervoorstellen en de overige prioriteiten van de IND wat mogelijk tot een andere volgordelijkheid of aangepaste tijdlijnen leidt.

KPMG
© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Managementsamenvatting (4/4)

Reikwijdte

Deze opdracht betreft een adviesopdracht en geen zogenaamde assuranceopdracht, zoals een beoordeling waarbij met een bepaalde mate van zekerheid is geëvalueerd of het object van onderzoek voldoet aan een geaccepteerd normenkader. Daarom kan aan onze rapportage geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend. Daarnaast is de data entry-kwaliteit in de bronsystemen niet beoordeeld. Het opgestelde rapport heeft daarmee het karakter van een adviesrapport en geeft geen zekerheid dat de projectresultaten (tijdig) behaald zullen worden.

Dit rapport is bedoeld voor gebruik binnen de IND. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van de rapportage anders dan waarvoor deze is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan de IND.

De verspreiding van dit document ligt bij de IND.

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

Inleiding en gevolgd proces

Inleiding

Aanleiding van de opdracht

De IND heeft de wens om meer strategisch te kunnen sturen op basis van beschikbare en betrouwbare cijfers. De afgelopen tijd is er veel discussie geweest over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van cijfers van de IND, die worden gebruikt in allerlei overzichten (management- en stuurinformatie). De eerste stap richting strategisch sturen is het uitvoeren van een review van de management- en stuurinformatie gefaciliteerd door een externe partij.
Hiervoor heeft de IND de volgende vragen gesteld:

Onderzoeksvraag

1. Is alle benodigde management- en stuurinformatie (tijdig) beschikbaar? Wat hebben we nodig in 2020 en wat op langere termijn?
   a. Zo nee, waar komt dit door?
   b. Wie heeft binnen de IND daarbij welke rol?
   c. Hoe kunnen we wat nodig is (op korte en lange termijn) implementeren?
2. Is deze informatie betrouwbaar? Wat is daarvan de oorzaak?
3. Welke verbetermogelijkheden zijn er in de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de management- en stuurinformatie? Wat kan er op korte termijn gebeuren/worden verbeterd en wat vraagt meer tijd?
4. Hoe zou de IND die verbeteringen aan moeten brengen? Wat hebben we daarvoor nodig?

Periode van onderzoek

Het onderzoek is begin november 2019 gestart en eind januari 2020 afgerond.

Reikwijdte

Deze opdracht betreft een adviesopdracht en geen zogenaamde assuranceopdracht, zoals een beoordeling waarbij met een bepaalde mate van zekerheid is geëvalueerd of het object van onderzoek voldoet aan een geaccepteerd normenkader. Daarom kan aan onze rapportage geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend. Daarnaast is de data entry-kwaliteit in de bronsystemen niet beoordeeld. Het opgestelde rapport heeft daarmee het karakter van een adviesrapport en geeft geen zekerheid dat de projectresultaten (tijdig) behaald zullen worden.

Dit rapport is bedoeld voor gebruik binnen de IND. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van de rapportage anders dan waarvoor deze is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan de IND.

De verspreiding van dit document ligt bij de IND.

KPMG

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Overzicht van genomen stappen

Wijze van onderzoek

Om de review van management- en stuurinformatie van de IND succesvol uit te voeren is een proces opgesteld dat onder te verdelen is in zes stappen: (1) het uitvoeren van een documentenstudie op relevante bronnen, (2) interviews met stakeholders, (3) een workshop voor het kwalificeren van geïdentificeerde knelpunten, (4) verdiepende interviews voor verdere informatievergaring, (5) een validatieworkshop om de bevindingen te toetsen en (6) de verwerking van de opgehaalde input in een rapportage.



Activiteiten

- Een gezamenlijke kick-off met alle betrokkenen.
- We hebben 18 interviews afgenomen in de eerste fase, hierna hebben er nog 7 verdiepende interviews plaatsgevonden. Voor een gedetailleerde lijst van de geïnterviewde personen zie bijlage II.
- We hebben in totaal 70 documenten ontvangen ten behoeve van de documentatiestudie, de complete lijst is terug te vinden in bijlage III.
- De inzichten uit de voorgaande activiteiten zijn vertaald naar bevindingen, die vervolgens zijn geplot op de zes pijlers van het BI-raamwerk.
- Een workshop met de werkgroep waarin we geïdentificeerde knelpunten hebben gekwalificeerd.
- Een workshop met de werkgroep waarin onze bevindingen en aanbevelingen zijn gevalideerd.
- Een workshop met de werkgroep waarin we de tijdlijnen en afhankelijkheden van de roadmap hebben besproken.
- Twee workshops met de klankbordgroep waarin we de tussentijdse resultaten hebben gevalideerd.
- Ten slotte zijn de bevindingen gepresenteerd in het MT-IND.
- Gedurende het project hebben er wekelijkse stuurmeetings plaatsgevonden voor tussentijdse bijsturing.

KPMG

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Het Business Intelligence-raamwerk uitgelegd

Methodologie

De IND kampt met een uitdaging betreffende management- en stuurinformatie. Voor het verbeteren van de Business Intelligence (hierna: BI)-afdelingen en de prestaties van BI-systemen heeft KPMG gebruikgemaakt van het BI-raamwerk. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen zes verschillende onderdelen die nauw met elkaar samenwerken bij het tot stand komen van managementinformatie. Aan de hand van dit raamwerk geeft KPMG frequent advies over de (her)inrichting van een BI-afdeling. Het gebruik van dit raamwerk is een versneller om tot de goede conclusies te komen en dient als leidraad die ervoor zorgt dat alle aspecten evenwichtig worden meegenomen. De kracht van dit raamwerk is dat het specifiek kijkt naar de organisatiestrategie en de afgeleide KPI's, inclusief het proces hoe deze tot stand komen door middel van management, BI-systemen en infrastructuur. Tijdens de interviews, documentenstudie en workshops is het BI-raamwerk ingezet voor de structurering van de bevindingen.

Afstemming Organisatiestrategie

- Consistentie in doorvertaling van strategie naar doelstellingen en KPI's
- Logica en samenhang operationele besturing en informatiebehoefte
- Overeenstemming tussen BI- en bedrijfsstrategie

Performance Management Proces en Rapportage

- Inrichting van de stuurinformatie (inhoud en vorm), afgestemd op het type rollen in de organisatie en het type producten (werkpakketten) zodat rapportages voldoen aan de wensen en behoeften van alle stakeholders en handvaten bieden om te sturen.

BI Platform

- De software en de daarop steunende applicaties die worden gebruikt voor het ontsluiten van de data en het leveren van rolspecifieke rapportages in een effectief format zonder overbodige handelingen en handleidingen.



Governance en Organisatie

- Integrale koppeling tussen het interne besturingsmodel en de mogelijke effecten ervan op de organisatie, inclusief aansturingsrollen, verantwoordelijkheden en informatiebehoefte.

Geïntegreerd Informatie Management

- Het ontsluiten van de relevante data
- Centrale vastlegging van definities
- Betrouwbaarheid van de onderliggende data van rapportages
- Datatoegang op basis van vastgelegde autorisatiestructuur en binnen de geldende dataprivacyregels

Infrastructuur

- Prestatieverbetering van de technische infrastructuur, waar de beveiligde opslag van data wordt opgeslagen, hetgeen de bron is voor managementinformatie

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

Bevindingen en aanbevelingen

Proces bevindingen en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden zowel de bevindingen en aanbevelingen vanuit de documentenstudie en de interviews besproken, alsook de bevindingen inzake de Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) gedeeld.

Bevindingen en aanbevelingen

Bij het opstellen van de bevindingen en de daarbij behorende aanbevelingen is gebruikgemaakt van het Business Intelligence-raamwerk. De bevindingen zijn geclusterd naar thema's. Op de volgende pagina's worden per onderdeel van het BI-raamwerk verschillende thema's en de daaronder vallende bevindingen en onze aanbevelingen besproken. Bij elk thema worden de bevindingen beschreven en daarnaast zijn de aanbevelingen per thema uitgewerkt. Het BI-raamwerk omvat de volgende onderdelen en is in meer detail uitgelegd op pagina 11:

1. Afstemming Organisatiestrategie
2. Governance en Organisatie
3. Performance Management Proces en Rapportage
4. Geïntegreerd Informatie Management
5. BI Platform
6. Infrastructuur

Prioriteit

Ten slotte is er een extra kolom toegevoegd die de prioriteit van de bevindingen toont. De prioriteitsscore stelt de IND in staat om te bepalen welke aanbevelingen het eerst opgepakt moeten worden. De prioriteit is bepaald aan de hand van een aantal factoren. Om te beginnen is er rekening gehouden met de prioriteiten die naar voren kwamen vanuit de IND, tijdens de eerste workshop met de werkgroep. Daarnaast is er gekeken naar de impact van de aanbevelingen. Aanbevelingen met een grotere impact hebben een hogere prioriteit. Een andere factor die van invloed is op de prioriteitsscore is de relatie van de aanbeveling met andere aanbevelingen. Sommige aanbevelingen kunnen alleen uitgevoerd worden wanneer andere aanbevelingen reeds opgevolgd zijn. Deze voorgaande aanbevelingen dienen daarom prioriteit te krijgen.

Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's)

Binnen de IND worden de KPI's gebruikt als stuurmiddel, deze zijn overlegd met het departement en vastgelegd in de opdrachtbrief. Binnen dit onderdeel bespreken we bevindingen en daarbij behorende aanbevelingen, welke gecategoriseerd zijn in een top-down aanpak. Hierbij is er eerst gekeken naar de (strategische) aansluiting alvorens de onderlinge balans wordt opgemaakt.

KPMG

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Afstemming organisatiestrategie

Thema	Bevinding	Aanbeveling	Prioriteit
A1. Doorvertaling visie en strategische doelen naar rest van de organisatie	▪ Binnen de IND zijn de KPI's uit de opdrachtbrief van de staatssecretaris van Justitie en Veiligheid leidend voor een goede verantwoording. Deze worden niet op alle niveaus binnen de organisatie met gelijke normen door vertaald. ▪ In aanvulling hierop worden er binnen de verschillende directies eigen KPI's opgesteld, daar de KPI's uit de opdrachtbrief onvoldoende sturing bieden op operationeel en tactisch niveau. Ook deze zijn niet eenduidig binnen de IND.	▪ Zorg ervoor dat de geïdentificeerde KPI's logisch doorvertalen vanuit de IND-visie op strategisch niveau, naar tactisch, en tot slot naar operationeel niveau. ▪ Stel een informatiestrategie op aan de hand van de KPI's en de organisatiebehoefte. ▪ Zorg voor een proces dat de wildgroei van KPI's controleert en beperkt. ▪ Stel een BI-strategie op welke bepaalt hoe de IND aan de benodigde stuurinformatie komt. Leg hierin vast dat alle stuurinformatie uit Metis moet komen.	★★½
A2. Aanwezigheid visie op informatiebehoefte	▪ Door gebrek aan een informatiestrategie en BI-strategie zijn de BI-systemen niet ingericht om de continu veranderende informatiebehoefte van de IND te faciliteren. ▪ Beleid om te komen tot stuurinformatie is in beperkte mate vastgelegd, hier is geen overkoepelende visie voor opgesteld. ▪ Directies hebben moeite om hun behoefte aan stuurinformatie duidelijk te formuleren. ▪ Er is een gebrek aan eigenaarschap en gevoel van verantwoordelijkheid omtrent stuurinformatie. ▪ Op dit moment is er geen visie op hoe breed BI-selfservice moet worden uitgerold, terwijl er wordt erkend dat BI-selfservicerapportage veel mogelijkheden biedt.	▪ Er is een overkoepelende informatiestrategie nodig om de databehoefte in de systemen te faciliteren. Deze informatiestrategie bepaalt wat er gerapporteerd wordt op welk niveau binnen de IND. ▪ Er dient een proces ingericht te worden voor het vaststellen en bijstellen van de informatiebehoefte vanuit de verschillende directies, zodat deze centraal ingericht kan worden. De informatiestrategie moet duidelijk maken welke informatie, op welk moment, met welke persoon en in welke vorm, moet worden uitgewisseld. ▪ Leg duidelijk vast welke functies welke verantwoordelijkheden hebben op het gebied van stuurinformatie. Stel beleid op voor zowel het gebruik als het leveren van de stuurinformatie. ▪ Rol BI-selfservice breed uit. BI-selfservice is een effectief middel wanneer het een duidelijke plaats krijgt binnen de informatiestrategie.	★★★
A3. Aansturing verbeterinitiatieven	▪ Een gebrek aan doelstellingen die SMART zijn opgesteld in combinatie met beperkte capaciteit om voldoende opvolging te geven aan de verbeterinitiatieven zorgt ervoor dat veel initiatieven stranden voordat de beoogde doelstellingen zijn behaald. Zo kent het IPP geen deadlines en zijn de aanbevelingen van het RVN-rapport (evenals meerdere andere rapporten) tot dusver niet uitgerold binnen de organisatie. ▪ Er is een gebrek aan eigenaarschap en verantwoordelijkheid omtrent verbeterinitiatieven.	▪ Verbeterinitiatieven dienen geprioriteerd te worden; door een focus aan te brengen in deze initiatieven is er meer aandacht voor de correcte uitvoering. Controleer hierbij specifiek of de focus ligt op het aanpakken van oorzaken in plaats van het bestrijden van symptomen. ▪ Leg duidelijk vast wie op welke manier verantwoordelijk is voor het succesvol realiseren van de verbeterinitiatieven.	★

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Governance en organisatie (1/3)

Thema	Bevinding	Aanbeveling	Prioriteit
B1. Kennis medewerkers	▪ De kennis bij gebruikers van zowel de bron- als BI-0systemen is onvoldoende, waardoor data-invoer incorrect plaatsvindt. Directies gebruiken datavelden voor directiespecifieke databehoefte, waardoor het systeem op integraal niveau wordt vervuild. Er wordt na updates van de bronsystemen (bijvoorbeeld door veranderde wet- en regelgeving) onvoldoende training gegeven waardoor de datakwaliteit niet gewaarborgd kan worden. Gebruikers zijn onvoldoende op de hoogte van de werking van de BI-systemen.	▪ Er dient een onboarding ingericht te worden voor zowel nieuwe medewerkers als medewerkers in een nieuwe functie. In deze onboarding moet aandacht worden besteed aan systeemkennis en aan functiespecifieke competenties. In deze onboarding moet de relatie tussen invoer van data en de kwaliteit van rapportages duidelijk gemaakt worden. ▪ Dit geldt voor alle managers die betrokken zijn bij HR-systemen. ▪ Dit geldt voor iedereen die in het primair proces werkt met INDiGO.	★★★
B2. Prioriteringsproces Plaza	▪ Er is een verbetertraject geïnitieerd dat zich focust op het onderzoeken van mogelijkheden om structurele informatieverzoeken anders te managen zodat de capaciteit van BIC effectiever en efficiënter ingezet kan worden. ▪ Er is spanning waargenomen rondom de inzetting van de capaciteit van BIC. Directies ‘strijden’ om voorrang in het Plaza. ▪ Daarnaast is er spanning tussen de veelal korttermijnverzoeken die worden ingediend in het Plaza en de langetermijndoelen van BIC. BIC heeft de wens om een groter deel van de capaciteit autonoom te kunnen verdelen om te werken aan fundamentele en structurele verbeteringen. ▪ De capaciteit van BIC wordt ingezet ten behoeve van drie doelen: (1) Compliance m.b.t wetgeving, (2) Interne stuurbehoefte & informatievoorziening (3) Verbeteringen binnen BIC. ▪ Er is een beleidsdocument om prioriteit van Plaza-verzoeken te bepalen. Dit wordt echter niet gebruikt. ▪ Op dit moment wordt de prioritering door Plaza per kwartaal opgesteld. Een proces waarin de prioritering met een kortere frequentie wordt vastgesteld is in ontwikkeling, maar dit is nog niet volledig geïmplementeerd.	▪ Het is zaak om eigenaarschap en afdoende opvolging aan te geven aan dit verbetertraject om succesvolle afronding te bewerkstelligen. ▪ Er dient een nieuw beleid rondom de inzetting van de capaciteit van BIC te worden opgesteld. Houd hierbij rekening met de drie doelen die BIC dient. ▪ Geef meer autonomie aan BIC om capaciteit in te delen. Dit stelt BIC in staat stellen meer tijd aan fundamentele veranderingen te besteden. Deze verbeteringen zouden op de lange termijn zorgen voor een afname en efficiëntere verwerking van de kortetermijnverzoeken. Op de korte termijn heeft BIC hierdoor minder capaciteit om te werken aan informatieverzoeken vanuit de organisatie. ▪ Er moet een flexibeler proces ingericht worden om tussentijds te kunnen bijsturen op de capaciteitsverdeling van BIC. ▪ Controleer bij binnenkomende verzoeken of deze passen binnen de informatiestrategie.	★★★

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Governance en organisatie (2/3)

Thema	Bevinding	Aanbeveling	Prioriteit
B3. Verantwoordelijkheid voor te leveren management-informatie	▪ Er is te weinig besef dat foutief/onvolledig invullen van de systemen leidt tot vervuilde stuurinformatie. ▪ Operationeel managers voelen niet genoeg verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de data die zij invoeren in bronsystemen correct is.	▪ Definieer een governancestructuur waarin rollen en verantwoordelijkheden, omtrent data en stuurinformatie, zijn opgesteld en zorg ervoor dat deze algemeen bekend zijn. ▪ Houd managers en/of medewerkers verantwoordelijk wanneer zij hun verplichtingen niet zijn nagekomen. ▪ Richt een feedbackloop in tussen managers en het rapportageteam. Hierbij moet gekeken worden naar de oorzaak van de datakwaliteitsissues in de rapportages en de wijze waarop dit opgelost kan worden.	★★
B4. Samenwerking eindgebruiker en IT-afdeling	▪ Directies vragen individueel verzoeken bij het Plaza aan, waardoor veel (kleine) ad-hocrapportages worden opgesteld. Het Plaza-voorportaal verwerkt deze verzoeken. ▪ Op dit moment is de rol van het Plaza reactief. ▪ Veel Plaza-verzoeken lijken op elkaar en zouden efficiënter beantwoord kunnen worden wanneer specifieke rapportages kleine aanpassingen ondergaan, waardoor ze een breder doel kunnen dienen. ▪ Binnen BIC is schaarste aan goede businessinformatieanalisten, met kennis van zowel IT als het primair proces. ▪ De werkzaamheden van informatiemanagers zijn ondergebracht in rollen. Hierdoor hebben deze medewerkers vaak nog te veel andere taken naast deze rol.	▪ Geef het Plaza-voorportaal de ruimte om vergelijkbare rapportageverzoeken te bundelen en verzoeken te generaliseren zodat deze breder inzetbaar zijn. ▪ Plaza dient een actieve houding aan te nemen bij het verwerken en bundelen van de ingediende rapportageverzoeken. ▪ Bij nieuwe verzoeken dient getoetst te worden of er niet al bestaande, vergelijkbare oplossingen zijn ontwikkeld. Om dit te kunnen doen zijn er meer businessinformatieanalisten nodig binnen BIC. Gezien het belang van deze functie is het wenselijk dat deze functie in huis beschikbaar is. Daarnaast is de juiste kennis cruciaal voor de businessinformatie-analisten. Het is noodzaak om deze specialisten te voorzien van de juiste trainingen. ▪ Zorg ervoor dat medewerkers binnen BIC een juiste balans hebben tussen kennis van techniek en van het primair proces. ▪ Stel BI-selfservicerapportages beschikbaar en richt een proces voor verzamelen informatiebehoefte in. BI-selfservice zal het aantal verzoeken richting het Plaza drastisch doen afnemen.	★★★

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Governance en organisatie (3/3)

Thema	Bevinding	Aanbeveling	Prioriteit
B5. Afstemming tussen afdelingen	▪ Er heerst een ‘kolomfocus’ waardoor problemen vaak lokaal worden opgepakt in plaats van integraal, waardoor veel dubbel werk verricht wordt.	▪ Er moet afstemming plaatsvinden tussen directies om processen rondom stuur -en managementinformatie te doorlopen. Dit voorkomt dubbel werk en zorgt ervoor dat directies van elkaar kunnen leren. ▪ Leg processen rondom deze afstemming vast in de informatiestrategie.	★

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Performance Management Proces en Rapportage (1/3)

Thema	Bevinding	Aanbeveling	Prioriteit
C1. Volledigheid en tijdigheid van rapportages	▪ De rapportages hieronder worden hierbij puntsgewijs besproken omdat er nog geen sprake is van organisatiebrede management- en stuurinformatie, maar van vier losse rapportageteams. ▪ **HR-rapportages**: Huidige HR-rapportages leveren historische inzichten, waardoor sturing moeilijk is. Men spreekt uit behoefte te hebben aan (meer) tijdige en vooruitkijkende fte-data. Bijvoorbeeld: accurate schattingen betreft werkelijk productieve fte's en nieuwe fte's (incl. in pijplijn). Het handmatige proces om tot de HR-rapportages te komen beslaat zes werkdagen, mede door de benodigde integratie van de data uit P-Direkt en Smartflow. Daarbij komt het feit dat P-Direkt alleen data uitlevert op de 1e zaterdag van de maand, wat kan leiden tot langere levertijd van de rapportage. Per stakeholder verschilt de behoefte qua tijdigheid van de HR-informatie. ▪ **Productierapportages:** De wens om meer inzicht te krijgen in beschikbare capaciteit wordt door verschillende directies onderstreept. Echter, er is gemeld dat de invoer van data vaak niet netjes wordt gedaan, waardoor dit niet mogelijk is. Huidige capaciteitsmodellen houden onvoldoende rekening met leercurve van nieuw personeel en de kosten die daarmee gepaard gaan. Op dit moment wordt periodiek vrijwillig tijdschrijven gemonitord. Dit wordt gebruikt als basis voor de voorcalculatie die leidt tot de kostprijzen. Dit is echter geen exacte weergave van de gerealiseerde productie. ▪ **Productierapportages:** Er wordt nu gewerkt aan een integraal productieplan dat organisatiebreed wordt uitgerold. Deze rapportage komt tot stand door de capaciteitsmodellen per directie samen te voegen. Inzichten in onderlinge afhankelijkheden zijn hierbij nog niet duidelijk. Deze rapportage wordt opgesteld in Excel. Eén van de redenen om dit in Excel te doen is omdat bepaalde benodigde bronnen zoals Qmetic en P-Direkt nog niet in Metis zijn ontsloten. De visie is om uiteindelijk deze modellen te laten draaien om data afkomstig uit Metis. ▪ **Financiële rapportages:** Er zijn geen problemen ter sprake gekomen over de correctheid van de rapportages uit Leonardo. Wel is geconcludeerd dat deze rapportages onvoldoende detail weergeven op de verschillende functieniveaus om op te kunnen sturen. De financiële data is op dit moment nog geen onderdeel van het datawarehouse. ▪ **DWH-rapportages:** Rapportages beschikken over recente data. Data uit Metis wordt 's nachts automatisch ingeladen. ▪ **Organisatiebreed:** Om te komen tot volledige rapportages worden er work-arounds, handmatige verwerkingen en ad-hocoplossingen gebruikt binnen directies. Hierdoor is het onmogelijk om 'in control' te zijn over het gehele IND-proces. Daarnaast hebben stakeholders behoefte aan inzichten op businessserviceniveau uitgesproken. Op dit moment verschaft INDiGO deze informatie niet.	▪ **HR**: Lever meer inzicht in verwachte inzetbare capaciteit. Toon bijvoorbeeld, bij een inwerkperiode van 6 maanden, een volwassenheidsscore (1 t/m 6+) bij nieuwe medewerkers. Lever daarnaast voorspellingen over capaciteit die (waar mogelijk) rekening houden met nieuwe werknemers, vakantieplannen, ziekte, etc. ▪ **Productie**: Wanneer er meer HR-gegevens beschikbaar zijn over de verwachte capaciteit kan er een betere voorspelling worden gedaan over de verwachte productie. Houd hierbij rekening met zowel de leercurve van nieuw personeel als de investeringen die collega's moeten doen in het begeleiden van nieuw personeel. Voor een exactere berekening van de productie is tijdschrijven een vereiste. ▪ **Productie: I**ntegreer het Integraal Productie Plan in Metis, wanneer de benodigde bronnen zijn ontsloten naar Metis. ▪ **Financiee**l: Integreren van financiële rapportages in Metis gaat ervoor zorgen dat de organisatie en de financiële data beter bij elkaar aansluiten. ▪ **Organisatiebreed**: Kijk proactief naar de KPI's om te bepalen welke rapportages nog meer organisatiebreed gestandaardiseerd kunnen worden om de juistheid en tijdigheid van de rapportages te verbeteren.	★★

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Performance Management Proces en Rapportage (2/3)

Thema	Bevinding	Aanbeveling	Prioriteit
C2. BI-selfservice	▪ De BI-selfservice biedt veel potentie voor de directies en is technisch gereed voor breder gebruik. Momenteel is de BI-selfservice al beschikbaar voor JZ en A&B. Tot op heden is het de IND niet gelukt om een succesvol voorstel rondom BI-selfservice in te dienen bij de OR dat voldoet aan privacywetgeving en het interne beleid van de IND. ▪ Op dit moment wordt er binnen HR gewerkt aan een kader dat bepaalt hoe om te gaan met systemen die mogelijkerwijs gebruikt kunnen worden als medewerker-volgsystemen. Dit kader is momenteel bijna uitgewerkt. Als dit kader is goedgekeurd, dan dient dit als een leidraad bij het ontwerpen visie op de BI-selfservice. ▪ Het personeel binnen de directies is niet opgeleid voor het juiste gebruik van selfservicerapportages.	▪ Wanneer het kader is goedgekeurd, stel dan een plan op om BI-selfservice binnen de IND breed uit te rollen. Stel hierbij beleid op voor het gebruik van de selfservice. Hierin staat wanneer, door wie, en waarvoor de BI-selfservice gebruikt dient te worden. Bepaal ook wanneer het beter is gestandaardiseerde rapportages te gebruiken. ▪ Richt het datamodel en de BI-selfservice zodanig in dat aan de privacywetgeving en het interne beleid wordt voldaan. Daarnaast leidt een aangepast datamodel tot eenvoudiger gebruik van BI-selfservice. ▪ Train personeel op correct gebruik van de selfservice-rapportages, daar dit voor velen een nieuwe tool zal zijn. BI-selfservice biedt vele mogelijkheden, maar vereist relatief veel kennis van de gebruikers.	★★★
C3. Rapportagevormen	▪ Er is een verscheidenheid aan rapportageformats en workarounds waargenomen. Het rapport ‘Audit stuurinformatie RVN 2019’ gaat ook in de op huidige Excel-workarounds. Workarounds en Excel-rapportages zijn foutgevoelig vanwege persoonlijke interpretaties, niet vastgelegde rekenregels en een incomplete audittrail. Derhalve vormen ze een risico voor de organisatie. Daarnaast is de data, vanwege de handmatige verwerkingen, per directie bijna niet meer te herleiden en te matchen met de brondata. Dit komt mede doordat de rekenregels niet inzichtelijk zijn.	▪ Streef er als organisatie naar om alle stuurinformatie uit Metis te halen. Wanneer alle rapportages in Metis ontwikkeld worden, leidt dit tot één versie van de waarheid. ▪ Gestandaardiseerde rapportages zijn minder foutgevoelig en minder arbeidsintensief op lange termijn. Daarnaast kunnen ze ook automatisch gegenereerd en beschikbaar gesteld worden.	★★★
C4. Productiviteit en kostprijs	▪ Voor een betere inschatting van normtijden en derhalve de kostprijs dient er een nacalculatie plaats te vinden, dit gebeurt op dit moment nog niet/onvoldoende. ▪ De kostprijs wordt aan de hand van normtijden opgesteld middels vrijwillig tijdschrijven voor een periode van drie weken. Dit wordt aan het begin van het nieuwe jaar gemeten. Het valt op dat er binnen de productcategorieën soms aanzienlijke verschillen in complexiteit van het product zijn. Hier wordt geen rekening mee gehouden in de normstelling, waardoor er een minder accuraat beeld van de kostprijs ontstaat.	▪ Nacalculatie is essentieel voor het beoordelen van de gemaakte schatting. Dit helpt bij het maken van een meer realistische inschatting voor het komende jaar. ▪ Idealiter zou er standaard tijd moeten worden geschreven binnen de organisatie. Dit staat echter ver van de huidige cultuur binnen de organisatie. ▪ Voor een meer accurate inschatting moet tijdschrijven op het laagste productniveau plaatsvinden en gecombineerd worden met een geforecaste tijd vanuit het verleden.	★

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Performance Management Proces en Rapportage (3/3)

Thema	Bevinding	Aanbeveling	Prioriteit
C5. Process mining (stuurinformatie over proces)	▪ Het is onduidelijk waar knelpunten in het primaire proces zitten. Dit komt mede doordat er geen duidelijke visualisatie is van het primaire proces en van de drukte in de verschillende stappen van het end-to-end primair proces. ▪ Binnen BIC is er gekeken naar tools die de behoefte van de IND aan process mining zouden kunnen vervullen. Er is geconstateerd dat beschikbare tools in staat zijn om aan deze behoefte te voldoen. Daarnaast is door BIC vastgesteld dat de IND beschikt over de juiste randvoorwaarden omtrent techniek en data om deze tools te gebruiken. ▪ Process mining-technieken zijn binnen de IND al eerder toegepast bij het project inzake de flexibilisering van de asielketen. Dit is een eenmalige statische exercitie geweest die is uitbesteed om inzicht te krijgen in de oorzaak van de langere looptijden, maar deze is wel goed ontvangen. BIC heeft een onderzoek gedaan naar de mogelijkheid voor het implementeren van process mining; hier is geen opvolging aan gegeven vanwege beperkte capaciteit.	▪ Process mining is een techniek om het verloop van bedrijfsprocessen in kaart te brengen en te analyseren met behulp van software. Process mining stelt het management in staat om bottlenecks in het proces te identificeren en efficiënter te sturen. Derhalve kan het waardevolle inzichten in het primaire proces leveren. ▪ De IND moet meer grip krijgen op het sturen van zijn (primaire) proces. Gezien het voorwerk en de goede ervaringen die de IND reeds heeft opgedaan door het gebruik van process mining, raden we aan deze tool organisatiebreed uit te rollen om knelpunten in het primaire proces inzichtelijk te maken.	★★

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Geïntegreerd Informatie Management (1/2)

Thema	Bevinding	Aanbeveling	Prioriteit
D1. Datakwaliteit	▪ **HR-data:** Het blijkt dat de HR-datakwaliteit onvoldoende is, zowel op operationeel als tactisch niveau. Zo zijn er te vaak meldingen van inconsistenties tussen verschillende systemen en kloppen cijfers over beschikbare capaciteit niet. ▪ **Productiedata:** INDiGO geeft veel vrijheid aan de gebruiker bij het invoeren van de data, wat ten koste gaat van de datakwaliteit. Er zijn beperkte integrale controles ingericht voor de bewaking van deze kwaliteit. Niet alle data uit de bronsystemen wordt ontsloten naar Metis. ▪ **Financiële data:** Hier hebben we geen bevindingen over. ▪ **Data stewards:** Binnen de IND is niemand op strategisch niveau verantwoordelijk voor de datakwaliteit in de bronsystemen. Gebrek aan verantwoordelijkheid leidt veelal tot slechtere datakwaliteit. ▪ **Feedbackcyclus:** Data entry-fouten worden steekproefsgewijs gevonden, opgelost en maandelijks teruggekoppeld.	▪ **Productie- & HR-data:** Stel business rules op voor verplichte velden en ongeldige combinaties (wel een document, maar geen vink voor een gesprek). Richt, in Metis automatische parameters in die e-mails sturen wanneer datavelden verkeerd of niet zijn ingevuld. Dit zorgt ervoor dat gebruikers direct geattendeerd worden op hun fouten en verhoogt de kwaliteit van data entry. Gebruik Metis als signaleringssysteem, omdat het hierin makkelijker is deze regels snel in te stellen. Waar mogelijk kunnen deze regels in de bronsystemen worden ingebouwd. Dit zorgt voor preventie van fouten in plaats van achteraf herstellen. ▪ **Data stewards:** Stel data stewards aan die end-to-end verantwoordelijkheden hebben voor de datakwaliteit in de bronsystemen. ▪ **Feedbackcyclus:** Er moet een korte directe feedbackcyclus komen die medewerkers een melding stuurt wanneer zij bepaalde velden niet goed invullen.	★★★
D2. Frequentie van datakwaliteitsmeting	▪ De datakwaliteitsrapportages op basis van de data entry van de directies worden maandelijks geleverd, waarbij er steekproefsgewijs gekeken wordt naar de correctheid van de data entry.	▪ Het is raadzaam om de datakwaliteitsrapportages uit te breiden en zo de kwaliteit te blijven monitoren. Zorg er hierbij voor continu inzicht in de datakwaliteit te verkrijgen en niet slechts steekproefsgewijs.	★★
D3. Terugkoppeling datakwaliteit naar bronregistratie	▪ Per directie verschilt de werkwijze omtrent het terugkoppelen van datakwaliteits-issues naar medewerkers die data foutief invoeren. Bij sommige directies wordt direct naar de medewerker teruggekoppeld. Andere directies rapporteren deze issues slechts aan de manager, die er naar eigen inzicht voor kiest de melding al dan niet naar de medewerker terug te koppelen. Hier wordt verder geen sturing aan gegeven, noch wordt medewerkers gevraagd fouten te corrigeren in het bronsysteem waardoor ze foutief worden meegenomen in de rapportages.	▪ Creëer een leercyclus door het teruggeven van directe feedback aan de medewerkers. Managers kunnen hierin ondersteunen door te sturen op een betere datakwaliteit aan de hand van een aantal regels omtrent datakwaliteitsissues.	★★

KPMG

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Geïntegreerd Informatie Management (2/2)

Thema	Bevinding	Aanbeveling	Prioriteit
D4. Eenduidige versie van juiste, correcte data	▪ Doordat de verschillende systemen niet geïntegreerd worden, is er niet slechts één bron van de waarheid. Zo zijn er verschillen binnen HR-systemen waargenomen, bijvoorbeeld een medewerker die in het ene systeem niet meer werkzaam is, maar in een ander systeem nog wel als zodanig geregistreerd staat. Ook is gebleken dat de HR-data soms afwijkt van de financiële data. ▪ Er is geen keuze gemaakt inzake welke bron leidend is in geval van twijfel.	▪ Binnen de BI-visie dient er één systeem te worden gekozen dat leidend is in het datamodel en het DWH. ▪ Idealiter hanteert de IND slechts één bron van de waarheid. Dit vermindert workarounds en additionele calculaties (die niet goed vastgelegd worden). Aansluiting van meerdere bronsystemen op het datawarehouse en vaststellen van eigenaarschap komt ten goede van de betrouwbaarheid en tijdigheid van data.	★★★
D5. Toegankelijkheid data voor gebruikers	▪ Data, en dan met name de rapportages, zijn niet makkelijk toegankelijk binnen de IND. De meeste gebruikers hebben geen rechten om data uit INDiGO te ontsluiten en zijn derhalve afhankelijk van BIC en de informatiemanagers voor toegangsrechten tot de data (in de vorm van rapportages).	▪ De uitrol van BI-selfservice, automatisch gegenereerde standaardrapportages en/of een portal waar rapportages makkelijk te vinden zijn leiden tot verhoogde toegankelijkheid voor de gebruikers.	★★★
D6. Eenduidige data- en rapportdefinities	▪ De data- en rapportdefinities zijn in lage mate vastgelegd, waardoor aansluiting van cijfers uit verschillende systemen (INDiGO, Metis, Excel-calculaties directies) vrijwel onmogelijk is. Vervolgens verwerken directies deze data op basis van vrije interpretatie, zonder vastlegging van de gebruikte definities, waardoor herleiden naar de bron vrijwel onmogelijk wordt. ▪ Titelsystematiek wordt automatisch gegenereerd in INDiGO, er worden echter soms verkeerde definities aan gehangen. ▪ Sommige velden (zoals bijv. titelsystematiek) worden in systemen berekend en kunnen dus niet worden opgepikt in Metis; derhalve worden ze in Metis nagebouwd. Bij een aanpassing in het bronsysteem dient er ook een aanpassing in Metis gemaakt te worden hetgeen niet altijd gebeurt.	▪ Leg zowel de datadefinities als de rekenregels centraal vast. Procedures hiervoor dienen onderdeel te zijn van de informatiestrategie. ▪ Idealiter ‘creëer' je de data niet in het DWH maar haal je data alleen maar op uit bronsystemen. Onderzoek de mogelijkheid om business rules op te halen uit INDiGO.	★★

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

BI Platform

Thema	Bevinding	Aanbeveling	Prioriteit
E1. Ontsluiten van bronsystemen naar het BI-platform	▪ **HR-applicaties:** Om te komen tot accurate en bruikbare stuurinformatie betreffende HR zijn momenteel meerdere applicaties nodig: Smartflow, P-Direkt en SIMS. Binnen HR is er een verbeteringstraject in gang gezet om de registratie van HR in één systeem te laten plaatsvinden. De verwachting is dat dit Q2 2020 wordt afgerond. Er wordt nog een plan opgesteld om deze data te ontsluiten naar Metis. De werkzaamheden hiervan zullen waarschijnlijk in Q3 plaatsvinden. ▪ **Productieapplicaties:** Voor het maken van de integrale productieplanning worden nu veel losse gegevens gebruikt, zoals tijdschrijven en verhoudingen van directe en indirecte uren. ▪ **Financiële applicaties**: Financiële data uit Leonardo kan niet worden geleverd in een handzaam format voor de afdeling business control, waardoor de verwerking extra handmatige stappen kent en derhalve foutgevoelig is. Er is een proces in gang gezet om financiële informatie te ontsluiten naar Metis, dit is voor 90% voltooid. ▪ **BI-applicaties:** Cognos biedt op dit moment genoeg mogelijkheden om de behoefte van de organisatie te vervullen.	▪ **HR-applicaties**: We sluiten ons aan bij het verbetervoorstel vanuit de HR-taskforce om de HR-data van zowel interne als externe medewerkers in P-Direkt te registreren. ▪ **HR-applicaties**: Om de datakwaliteit te verhogen is een koppeling tussen SIMS en P-Direkt gewenst. Dit wordt momenteel opgepakt door de HR-taskforce. ▪ **HR-applicaties**: De data uit P-Direkt dient ontsloten te worden naar Metis. Dit is belegd bij de HR-taskforce. ▪ **Productieapplicaties:** Voor het maken van een goede productieplanning zijn er externe gegevens nodig. Zorg dat deze kunnen worden ingeladen in Metis. ▪ **Financiële applicaties**: Het doel om financiële data te ontsluiten naar Metis past binnen de strategie om te komen tot correcte integrale stuurinformatie. Zorg ervoor dat de laatste 10% snel wordt afgerond. ▪ Een goed uitgedacht integraal datamodel bevordert de implementatie van de bovenstaande aanbevelingen. Zie het thema ‘organisatiebreed datamodel’ onder infrastructuur.	★★★
E2. Gebruikersgemak van de huidige tools	▪ **Financiële applicaties:** Geen opmerkingen over geplaatst. ▪ **HR-applicaties:** In de interviews is naar voren gekomen dat het gebruikersgemak van de HR-applicaties laag is. Ook worden er meestal geen notificaties verstuurd wanneer velden niet zijn ingevuld, wat ten koste gaat van de datakwaliteit. ▪ **Productieapplicaties:** INDiGO is ontworpen om gebruikersgemak te vergroten vergeleken met de tool die daarvoor werd gebruikt. Daarom is er gekozen voor een systeem dat veel vrijheid geeft aan de gebruikers, waardoor de datakwaliteit achteruitgegaan is. Tevens is er onvoldoende nagedacht over welke mogelijkheden er zijn om stuurinformatie uit de tool te ontsluiten, wat gelimiteerd blijkt te zijn in de huidige situatie. ▪ **BI-applicaties:** Het ad-hocproces om rapportages aan te vragen aan BIC vereist kennis van datavelden en het systeem, terwijl de medewerkers die deze aanvragen doen niet altijd beschikken over de benodigde kennis. De BI-selfserviceomgeving van Metis vereist ook de benodigde kennis, maar dit is meer in lijn met de verwachtingen.	▪ **HR-applicaties:** Wanneer alleen P-Direkt wordt gebruikt, zal dit het gebruikersgemak al verhogen. Een koppeling met SIMS zorgt voor correcte en automatische invulling van de medewerkergegevens. ▪ **Productieapplicaties**: Op dit moment is er onvoldoende operationele sturing mogelijk vanuit INDiGO, er moet een inventarisatie gedaan worden van de behoefte binnen de verschillende directies. **BI-applicaties**: Klachten over het gebruikersgemak van de BI-applicaties kunnen worden opgelost door te investeren in trainingen en actiever kennis te delen.	★★

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Infrastructuur (1/2)

Thema	Bevinding	Aanbeveling	Prioriteit
F1. Datakwaliteit	▪ Er wordt op dit moment in de bronsystemen weinig datakwaliteit afgedwongen door de architectuurprincipes die ten grondslag liggen aan de systemen. ▪ Er is dan de verwachting dat er in Metis wel de nodige datakwaliteitscontroles worden gedaan, maar Metis is hier ook niet voor ingericht.	▪ Datakwaliteit moet worden afgedwongen in Metis, dit kan door het inrichten van signaleringsregels die foutieve data constateren en terugrapporteren naar de organisatie. ▪ Bepaal welk systeem leidend is binnen het datamodel.	★★★
F2. Ontwikkel-omgevingen	▪ Er is op het moment gekozen voor een directe koppeling tussen Metis / INDiGO waarbij geen OTAP-straat is ingericht. Dit zorgt voor constant onderhoud naar aanleiding van veranderingen vanuit INDiGO.	▪ Het is noodzakelijk om een OTAP-straat in te richten voor veranderingen omtrent INDiGO en Metis. Een OTAP-straat zorgt ervoor dat BIC minder problemen ondervindt wanneer INDiGO een update uitbrengt. ▪ Met moderne tools kan het hele deployment model automatisch ingericht worden zodat er regelmatig, zonder problemen, updates kunnen worden gedaan.	★★★
F3. Complexiteit datamodel	▪ Het datamodel zit relatief complex in elkaar met 11 deelmodellen en 121 tabellen, voor hetgeen de organisatie doet. ▪ Er zijn na het creëren van het datamodel geen tussenlagen of datamarts met eenvoudige deelproducten.	▪ Er kunnen simpelere tussenproducten worden ingericht in Metis, zodat het eenvoudiger te werken is met de diverse tabellen ▪ Deze laag kan duidelijke overzichten bevatten zoals alle zaken, met streefdatum en realiseerde datum zodat rapportages eenvoudig te maken zijn	★★★
F4. Organisatiebreed datamodel	▪ Het datamodel van de IND is nu alleen gerelateerd aan productiegegevens uit INDiGO. ▪ Metis zal meerdere databronnen gaan bevatten, zoals op korte termijn financegegevens. ▪ Het risico is dat de gegevens tussen bronnen elkaar tegenspreken en voor verwarring zorgen als er geen informatie-integratie is. Hier is architectuurpatroon voor gemaakt.	▪ Zorg voor een IND-breed datamodel waarin alle belangrijke gegevens waarop gestuurd wordt worden samengenomen. ▪ Stel dit proactief op, door te kijken naar de KPI's en de BI-visie.	★★★
F5. Inregeling van de infrastructuur (lokaal vs. Geïntegreerd)	▪ De DWH-infrastructuur is centraal ondergebracht bij het BIC. De HR-, Finance- en primair proces infrastructuur staan hier nog los van.	▪ Zorg ervoor dat de technische koppelingen naar andere systemen makkelijk aan te maken zijn.	★★

KPMG

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Infrastructuur (2/2)

Thema	Bevinding	Aanbeveling	Prioriteit
F6. Architectuur Metis	▪ Er is gekozen voor een architectuur die gebruikmaakt van data vaults in plaats van kimball en inmon. Dit is een goede architectuur, maar vereist veel kennis van medewerkers en behoeft derhalve ook een lange inwerktijd.	▪ Mitigeer het nadeel van een complexere techniek (datavaulting t.o.v. kimball en inmon) door meer aandacht te besteden aan trainingen, vastlegging in schema's en processen. De aanbeveling is niet om de architectuurtechniek te veranderen.	★
F7. Toegang tot data	▪ De systemen zijn nu alleen te ontsluiten via de front-end. Dat betekent dat elke rapportage buiten de BI-systemen de data moet kopiëren en plakken.	▪ Dit kan opgelost worden door directe koppelingen mogelijk te maken (zodat de data makkelijker naar andere systemen gaat zoals Excel automatisch importeren).	★
F8. Performanceniveau van het BI-systeem	▪ Technisch werkt het systeem goed, de snelheid van de rapportageomgeving is geen bottleneck.	▪ -	–

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) (1/2)

Inleiding

Bij het maken van een mapping van de missie, visie en strategie naar de KPI's is er een gefragmenteerd landschap van management- en stuurinformatie geconstateerd. Dit lijkt het gevolg te zijn van een gebrek aan interne coherentie omtrent de benodigde stuurinformatie. In de huidige situatie lijkt de stuurinformatie zich met name te richten op de door het departement geformuleerde strategische KPI's en zijn er geen operationele Proces Prestatie Indicatoren (PPI's) gedefinieerd welke de gewenste processituatie laten zien. Om deze te evalueren hebben we de inhoudelijke aansluiting, balans en consistentie in de gebruikte KPI's gereviewd. Hierbij is aangenomen dat een goede KPI Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (SMART) moet zijn. Daarnaast moet voor elke KPI een realistische norm worden gesteld. Deze berust op de mate van verbetering die verwacht wordt vanwege de strategie en hoe deze KPI richting geeft aan de organisatie. Een KPI activeert aldus een leercurve.
Basis voor deze analyse zijn de volgende documenten:

- Opdrachtbrief van het departement
- Balanced Scorecard Dashboard
- IND (concept) Jaarplan 2020
- Maandelijkse rapportages (MARAP)
- Tertaalrapportages

Beoordelingscriteria

De volgende subvragen zijn beantwoord:

- Aansluiting van de missie, visie en strategie met de KPI's, in hoeverre is de vertaling van deze strategie terug te zien in de KPI's?
- Verdeling over strategisch, tactisch versus operationeel niveau, is het juiste detailniveau aanwezig om te kunnen sturen?
- Meetbaarheid en reflectie op vastgestelde KPI's, worden alle KPI's gemeten en gerapporteerd?
- Normstelling, hebben alle KPI's ook een onder- en bovengrens?
- Balanced Scorecard, missen er onderwerpen om het geheel in balans te brengen? Zijn alle onderdelen voldoende gerepresenteerd?
- Leading vs. Lagging, is er een balans in vooruitkijkende en terugblikkende KPI's?

#	Thema	Bevinding	Aanbeveling
1.	**Aansluiting missie, visie en strategie**	▪ De gemeten KPI's sluiten onvoldoende aan bij de (strategische) doelstelling van de IND. ▪ Er is geen mapping die inzichtelijk maakt welke KPI's behoren bij ieder onderdeel van de visie, missie en strategie. Derhalve is het niet makkelijk te evalueren of er op dit moment specifieke punten gemist worden in de vertaling naar KPI's.	▪ Stel een mapping op van missie, visie en strategie met bijbehorende KPI's. Deze beschrijving maakt meteen duidelijk hoe de KPI's aansluiten op de missie, visie en strategie.
2.	**Strategisch/tactisch vs. operationele KPI's**	▪ Op operationeel niveau zijn er minder KPI's dan op strategisch niveau, terwijl men er hier juist meer zou verwachten om operationele sturing mogelijk te maken. Daarnaast wordt er in de tertaalrapportages wel op directie- en productniveau gerapporteerd, terwijl deze KPI's niet in het Balanced Scorecard Dashboard op directieniveau zijn ingericht.	▪ Voor operationeel niveau is een lager aggregatieniveau (bijv. productniveau: doorlooptijd in spoor 4) gewenst om sturing mogelijk te maken. ▪ Opstellen van een IND-brede KPI-boom met het juiste aggregatieniveau (strategisch/tactisch vs. operationeel).

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) (2/2)

#	Thema	Bevinding	Aanbeveling
3.	**Rapportage over en meetbaarheid KPI's**	▪ De KPI's uit het jaarplan IND 2020 zijn niet SMART. ▪ 14 van de 16 KPI's uit de opdrachtbrief zijn opgenomen in het Balanced Scorecard Dashboard (KPI's functioneringsgesprekken en betaalgedrag missen). Op 4 van de 14 KPI's in het Balanced Scorecard Dashboard worden geen cijfers gerapporteerd, terwijl deze wel beschikbaar zijn (bijv. functioneringsgesprekken en overhead). Daarnaast is in de MARAP geen directe link met de KPI's terug te vinden, hier wordt alleen in de tertaalrapportage op gereflecteerd. ▪ 4 van de 16 KPI's worden gemeten middels gelinkte rapportages, de rest resulteert uit Excel-rapportages zonder directe link met het dashboard.	▪ Alle KPI's moeten SMART geformuleerd worden om hierop te kunnen rapporteren. ▪ Alle KPI's dienen consequent te worden gerapporteerd bijv. in het Balanced Scorecard Dashboard alsook in de MARAP en/of tertaalrapportages. ▪ Idealiter worden alle KPI's rechtstreeks vanuit het DWH ontsloten.
4.	**Normstelling**	▪ Niet alle KPI's hebben een norm, waardoor deze niet te beoordelen zijn. Zo wordt externe inhuur wel gemeten, maar is er niet gedefinieerd wanneer er bijsturing nodig is. ▪ De normstelling van de KPI's tussen de lagen komt niet overeen; zo stelt de opdrachtbrief bijvoorbeeld dat de norm voor rechtmatige inkoop 100% is, terwijl er in het dashboard een norm van 98% wordt gehanteerd.	▪ Alle KPI's moeten een normstelling krijgen; daarnaast dienen er acties/consequenties gehangen te worden aan deze norm voor wanneer deze niet gehaald word. ▪ De normstelling moet consistent worden doorgetrokken in de organisatie.
5.	**Balanced Scorecard**	▪ De doelstellingen van de IND zijn niet voldoende geïntegreerd in de KPI's; specifiek komt de rol van de IND binnen de vreemdelingenketen onvoldoende tot uiting. ▪ De kwaliteit van dienstverlening staat volgens de missie voorop, maar komt niet terug in de KPI's. ▪ Er is geen mapping van de Balanced Scorecard beschikbaar, waardoor het moeilijk is een overzicht te krijgen van de balans. Binnen de vier pijlers (financieel, klant, interne processen en leren & groeien) lijkt leren & groeien onderbelicht gezien de beoogde groeistrategie van de organisatie die grotendeels op fte's is gebaseerd.	▪ Uitbreiding van KPI's uit de opdrachtbrief op basis van de geformuleerde missie en visie inzake bijv. dienstverlening (bereikbaarheid callcenter, klanttevredenheid, etc.) en kosten (accuratere voorcalculaties door toepassing nacalculaties, etc.) ▪ Als er geen specifieke KPI kan worden opgesteld, kan een samengestelde KPI op basis van een combinatie van meetbare indicatoren opgesteld worden. ▪ Zorg ervoor dat er binnen alle vier de pijlers van de Balanced Scorecard voldoende dekking is voor een juiste balans van strategische focus.
6.	**Leading vs. Lagging**	▪ De huidige set aan KPI's omvat op dit moment met name Lagging (terugkijkende) KPI's, terwijl je op basis van de strategie ook Leading (vooruitkijkende) KPI's zou verwachten.	▪ Better practice leert dat het goed is om ook een aantal vooruitkijkende KPI's te formuleren zoals werkvoorraad, recruitment en werkkapitaal om problemen voor te zijn.

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

Vervolgstappen: BI Roadmap

Groeipad naar een hoger volwassenheidsniveau

Reden voor de roadmap

IND heeft de wens om te groeien naar het volgende volwassenheidsniveau en in staat te zijn om betrouwbare, tijdige en accurate stuurinformatie te leveren.
Het vorige hoofdstuk bevat aanbevelingen die de IND in staat stellen om dit te realiseren. In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen verwerkt in een roadmap. De roadmap laat zien hoe de IND het best te werk kan gaan om als organisatie te groeien en het volgende volwassenheidsniveau te bereiken. De roadmap visualiseert de bevindingen en toont duidelijk de volgordelijkheid van de aanbevelingen. De roadmap geeft een indicatie welke aanbevelingen tegelijkertijd opgepakt kunnen worden. De roadmap toont ook welke aanbevelingen afhankelijk zijn van afronding van eerdere aanbevelingen.

Uitleg roadmap

De roadmap is gevuld met verbetervoorstellen. Deze voorstellen (roadmap items) zijn opgesteld aan de hand van de aanbevelingen. Sommige roadmap items zijn exacte kopieën van de aanbevelingen. Andere roadmap items zijn clusteringen van meerdere, bij elkaar passende, aanbevelingen. Pagina 35 toont een overzicht van de mapping van de aanbevelingen naar de roadmap items.

De volgende pagina toont de gehele roadmap. Op deze roadmap staan alleen de titels van de roadmap items. De daarop volgende pagina's tonen de stukken van de roadmap in meer detail. Hierin worden niet alleen de titels van de roadmap items weergegeven, maar wordt ook de bijbehorende inhoud getoond.

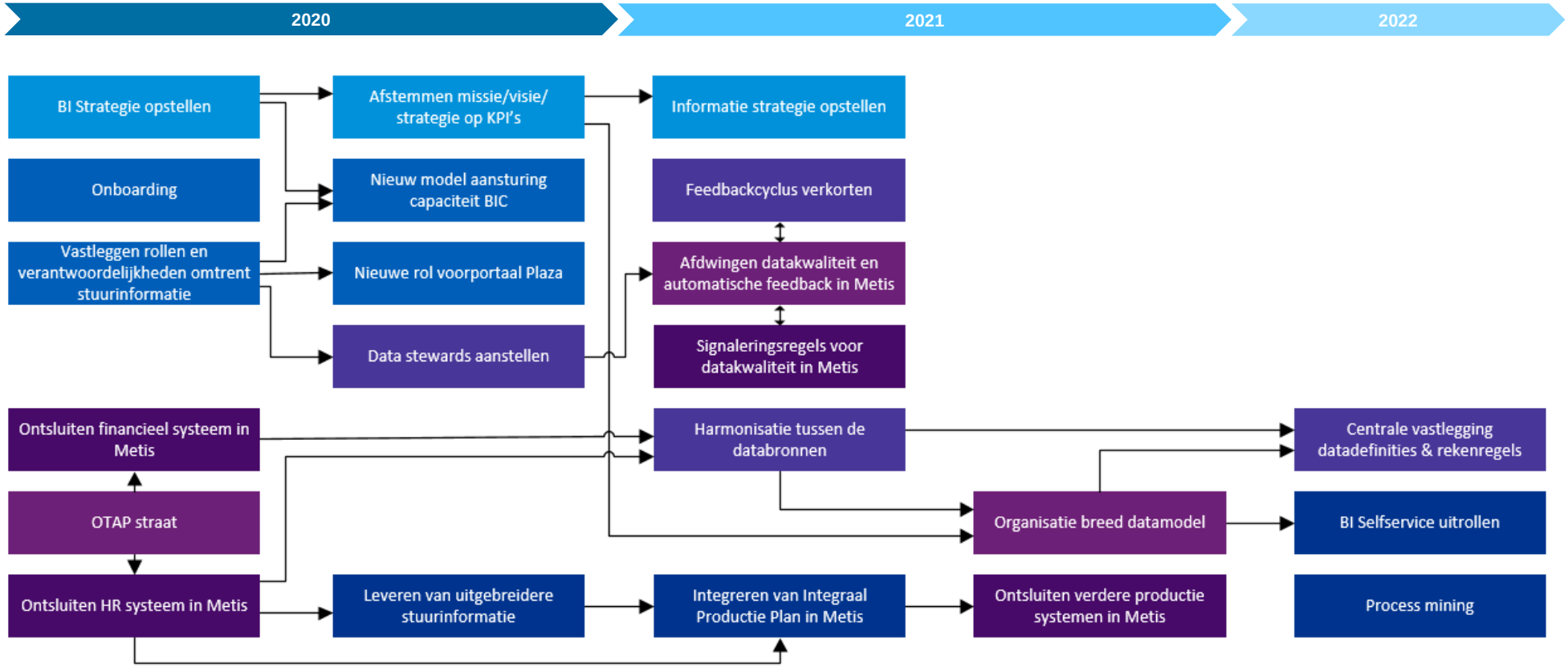
Inbedding roadmap binnen de organisatie

Bij het volgen van de roadmap is het raadzaam om onderdelen van de roadmap te clusteren en de verantwoordelijkheden hiervoor bij één projectteam te beleggen. Een mogelijke cluster op tactisch niveau is: (1) het opstellen van de BI-strategie, (2) afstemmen missie/visie/strategie op KPI's en (3) het opstellen van een informatiestrategie. Een ander voorbeeld is een cluster waarin de datakwaliteit aanzienlijk wordt vergroot: (1) het aanstellen van data stewards, (2) het afdwingen van datakwaliteit in Metis, (3) het instellen van signaleringsregels voor datakwaliteit in Metis en (4) het verkorten van de feedbackcyclus.

Bij het maken van deze indeling moet er gekeken worden naar de benodigde resources en gevraagde vaardigheden binnen de teams en moet er een afweging gemaakt worden met de andere belangen binnen de IND.

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Roadmap

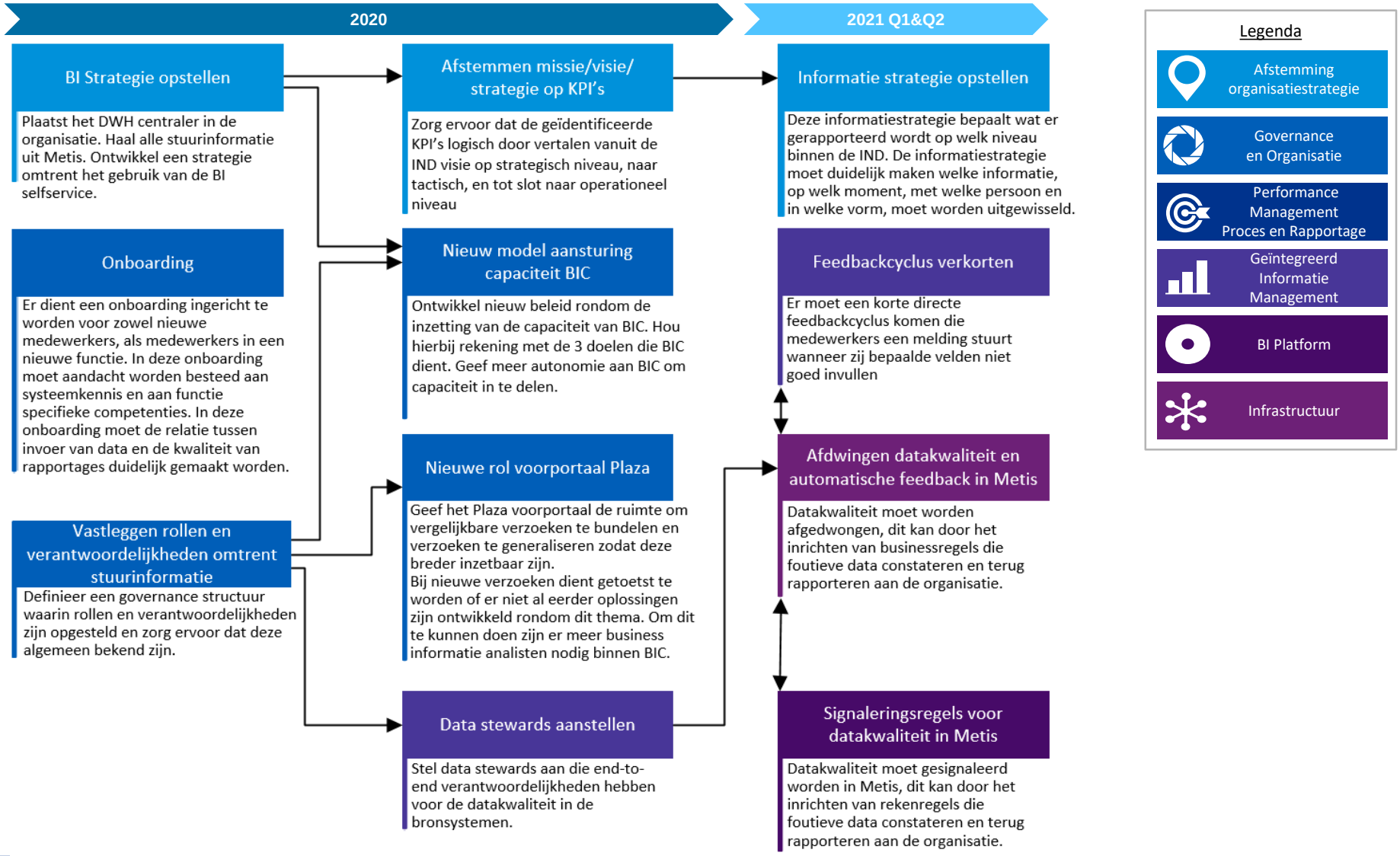


Legenda

BI Platform | Geïntegreerd Informatie Management | Performance Management Proces en Rapportage | Governance en Organisatie | Afstemming organisatiestrategie | Infrastructuur

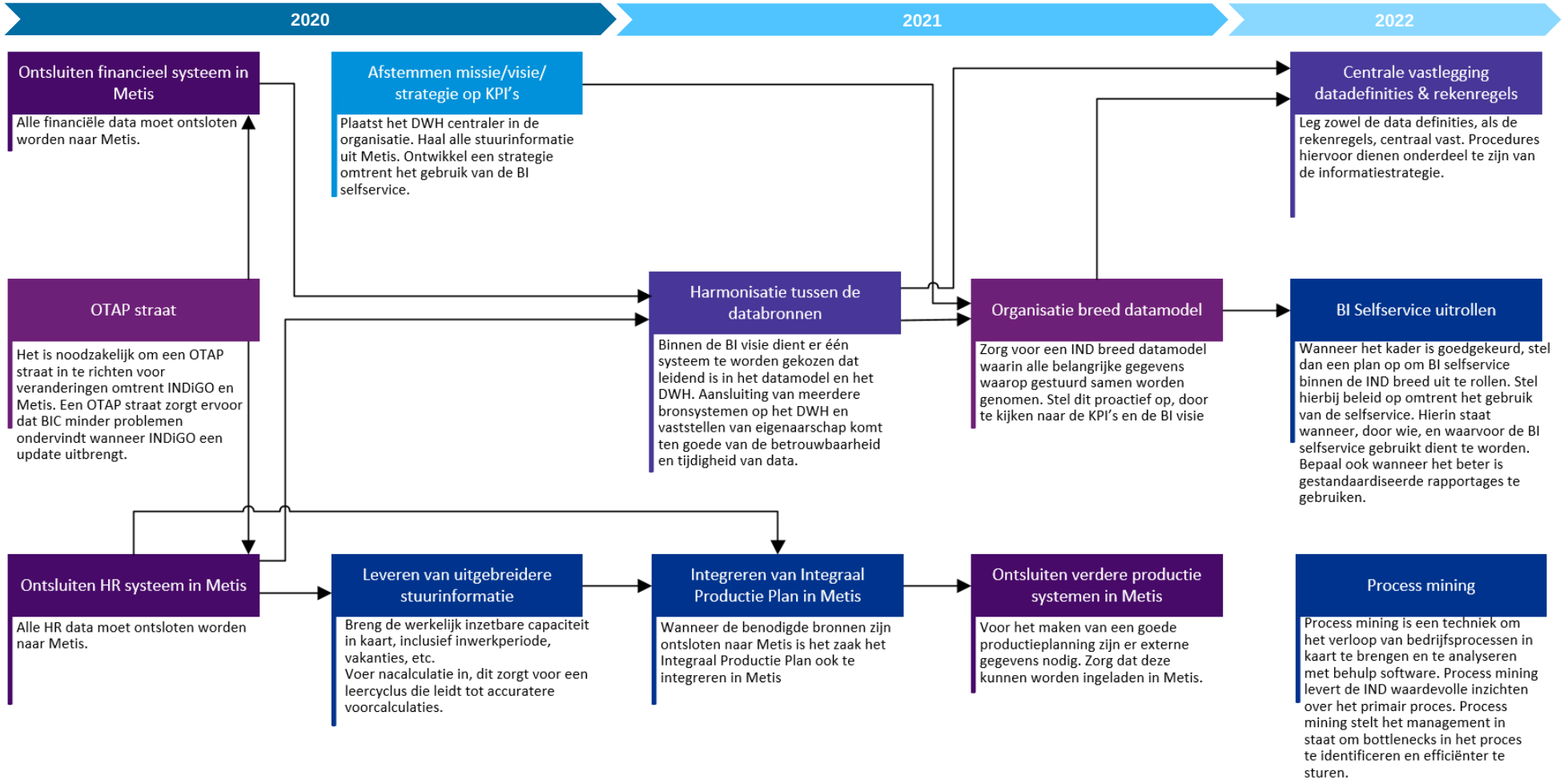
© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Roadmap (opgesplitst 1/2)



© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Roadmap (opgesplitst 2/2)



© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Overige punten

Bijvangst

Sommige bevindingen zijn bewust niet opgenomen in de roadmap. Hier is voor gekozen omdat deze bevindingen losstaan van de rest, de aanbevelingen zodanig van omvang zijn dat ze direct opgepakt kunnen worden, of omdat de aanbevelingen een lage prioriteit hebben.

Knelpunt	Thema	Bevinding	Aanbeveling
Datakwaliteit	D2. Frequentie van datakwaliteitsmeting	▪ De datakwaliteitsrapportages op basis van de data entry van de directies worden maandelijks geleverd, waarbij er steekproefsgewijs gekeken wordt naar de correctheid van de data entry.	▪ Het is raadzaam om de datakwaliteitsrapportages uit te breiden en zo de kwaliteit te blijven monitoren. Zorg hierbij voor het verkrijgen van continu inzicht in de datakwaliteit en niet slechts steekproefsgewijs.
Informatie-integratie	**F7. Toegang tot data**	▪ De systemen zijn nu alleen te ontsluiten via de front-end. Dat betekent dat elke rapportage buiten de BI-systemen de data moet kopiëren en plakken.	▪ Dit kan opgelost worden door directe koppelingen mogelijk te maken (zodat de data makkelijker naar andere systemen gaat zoals Excel automatisch importeren)
Project portfolio-management	A3. Aansturing verbeterinitiatieven	▪ Een gebrek aan doelstellingen die SMART zijn opgesteld in combinatie met beperkte capaciteit om voldoende opvolging te geven aan de verbeterinitiatieven zorgt ervoor dat veel initiatieven stranden voordat de beoogde doelstellingen zijn behaald. Zo kent het IPP geen deadlines en zijn de aanbevelingen van het RVN-rapport (evenals meerdere andere rapporten) tot dusver niet uitgerold binnen de organisatie. ▪ Er is een gebrek aan eigenaarschap en verantwoordelijkheid omtrent verbeterinitiatieven.	▪ Verbeterinitiatieven dienen geprioriteerd te worden, door een focus aan te brengen in deze initiatieven is er meer aandacht voor de correcte uitvoering. Controleer hierbij specifiek of de focus ligt op het aanpakken van oorzaken in plaats van het bestrijden van symptomen. ▪ Leg duidelijk vast wie op welke manier verantwoordelijk is voor het succesvol realiseren van de verbeterinitiatieven.
Informatie-integratie	F5. Inregeling van de infrastructuur (lokaal vs. Geïntegreerd)	▪ De DWH-infrastructuur is centraal ondergebracht bij het BIC. De HR-, Finance- en primair proces infrastructuur staan hier nog los van.	▪ Zorg ervoor dat de technische koppelingen naar andere systemen makkelijk aan te maken zijn.
Capaciteit	F6. Architectuur Metis	▪ Er is gekozen voor een architectuur die gebruikmaakt van data vaults in plaats van kimball en inmon. Dit is een goede architectuur, maar vereist veel kennis van medewerkers en behoeft derhalve ook een lange inwerktijd.	▪ Mitigeer de nadelen van data vaulting door meer trainingen, vastlegging in schema's en processen. De aanbeveling is niet om de architectuurtechniek te veranderen.

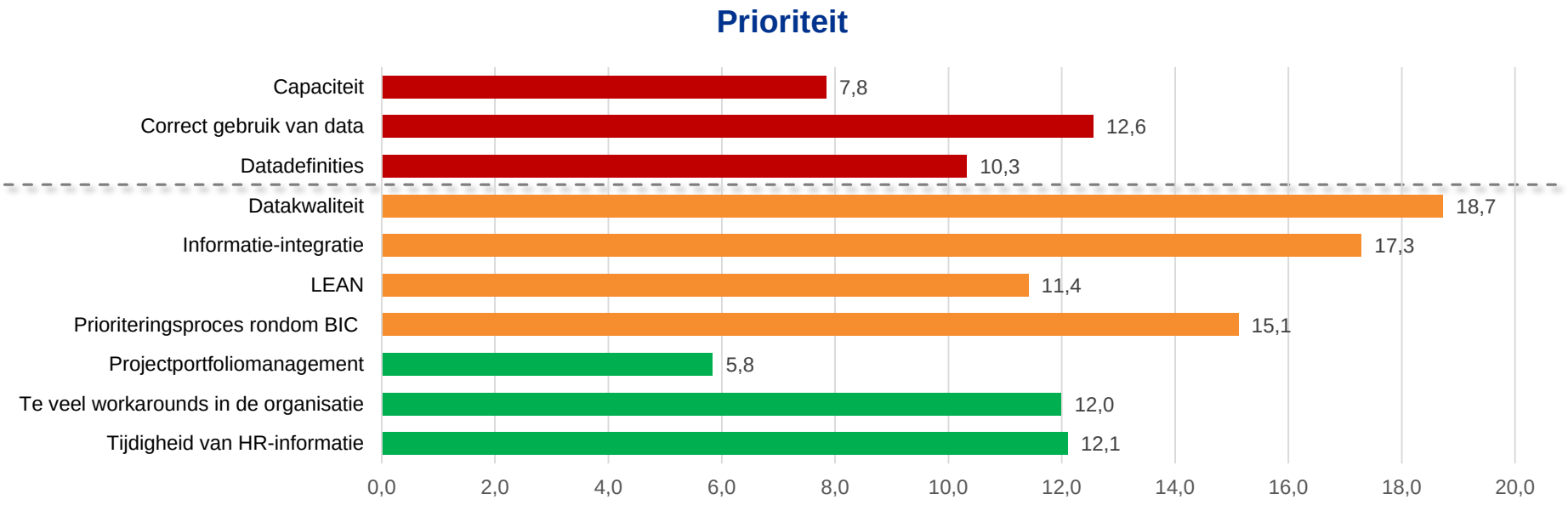
KPMG

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Resultaten Workshop 1 - Prioriteit

Een belangrijk tussenresultaat van het onderzoek was het komen tot een prioriteitstelling op basis van de knelpuntenworkshop. Deze prioriteitstelling maakt inzichtelijk waar de organisatie zelf de grootste obstakels voorziet voor het verbeteren van de management- en stuurinformatie. De top 3-knelpunten komt overeen met onze verwachtingen op basis van de interviews en laat tevens een gewenste volgordelijkheid voor het verbeterplan zien. Derhalve zijn deze in de verdiepende interviews verder uitgediept en heeft er een validatie van de lopende verbeterinitiatieven plaatsgevonden.

Daar het rapport in het BI-raamwerk gestructureerd is, is voor de volledigheid op de volgende slides een mapping gemaakt van de uiteindelijke thema's en roadmap items gekoppeld aan de oorspronkelijke knelpunten.



**De scores in de grafiek zijn een gemiddelde van de scores van alle deelnemers aan de workshop.*

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Mapping knelpunten, thema's en roadmap items (1/2)

Knelpunt	Thema	Roadmap item
Datadefinities	D6. Eenduidige data- en rapportdefinities	Centrale vastlegging datadefinities & rekenregels
Datakwaliteit	B1. Kennis medewerkers	Onboarding
Datakwaliteit	B3. Verantwoordelijkheid over te leveren management-informatie	Feedbackcyclus verkorten Vastleggen rollen en verantwoordelijkheden omtrent stuurinformatie
Datakwaliteit	C4. Productiviteit en kostprijs	Bijvangst
Datakwaliteit	D1. Datakwaliteit	Data stewards aanstellen Feedbackcyclus verkorten Signaleringsregels voor datakwaliteit in Metis
Datakwaliteit	D2. Frequentie van datakwaliteitsmeting	Bijvangst
Datakwaliteit	D3. Terugkoppeling datakwaliteit naar bronregistratie	Feedbackcyclus verkorten
Datakwaliteit	E2. Gebruikersgemak van de huidige tools	Onboarding Opstellen informatiestrategie
Datakwaliteit	E3. Datakwaliteit	Signaleringsregels voor datakwaliteit in Metis
Datakwaliteit	F1. Datakwaliteit	Afdwingen datakwaliteit en automatische feedback in Metis Harmonisatie tussen de databronnen
Informatie-integratie	A1. Doorvertaling visie en strategische doelen naar rest van de organisatie	Afstemmen missie/visie/strategie op KPI's BI-strategie opstellen
Informatie-integratie	A2. Aanwezigheid visie op informatiebehoefte	BI-selfservice uitrollen Informatiestrategie opstellen Vastleggen rollen en verantwoordelijkheden omtrent stuurinformatie
Informatie-integratie	B4. Samenwerking eindgebruiker en I- afdeling	BI-selfservice uitrollen Nieuw model aansturing capaciteit BIC Nieuwe rol voorportaal Plaza
Informatie-integratie	B5. Afstemming tussen afdelingen	Bijvangst Informatiestrategie opstellen
Informatie-integratie	C1. Volledigheid en tijdigheid van rapportages	Integreren van Integraal Productie Plan in Metis Leveren van uitgebreidere informatie Ontsluiten financieel systeem in Metis Ontsluiten HR-systeem in Metis Ontsluiten verdere productiesystemen in Metis

KPMG

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Mapping knelpunten, thema's en roadmap items (2/2)

Knelpunt	Thema	Roadmap item
Informatie-integratie	C3. Rapportagevormen	BI strategie opstellen Informatiestrategie opstellen
Informatie-integratie	D4. Eenduidige versie van juiste, correcte data	Harmonisatie tussen de databronnen
Informatie-integratie	E1. Ontsluiten van bronsystemen naar het BI-platform	Ontsluiten financieel systeem in Metis Ontsluiten HR-systeem in Metis Ontsluiten verdere productiesystemen in Metis Organisatiebreed datamodel
Informatie-integratie	F2. Ontwikkel omgevingen	OTAP-straat
Informatie-integratie	F3. Complexiteit datamodel	Organisatiebreed datamodel
Informatie-integratie / Datakwaliteit	F4. Organisatiebreed datamodel	Organisatiebreed datamodel
Informatie-integratie	F7. Toegang tot data	Bijvangst
LEAN	C5. Process mining	Process mining
Prioriteringsproces rondom BIC	B2. Prioriteringsproces Plaza	B- strategie opstellen Nieuw model aansturing capaciteit BIC Nieuwe rol voorportaal Plaza
Prioriteringsproces rondom BIC	C2. BI-selfservice	BI-selfservice uitrollen
Prioriteringsproces rondom BIC	D5. Toegankelijkheid data voor gebruikers	BI-selfservice uitrollen
Prioriteringsproces rondom BIC	E4. Onderhoudsbehoefte van de huidige tools.	Nieuw model aansturing capaciteit BIC
Project portfoliomanagement	A3. Aansturing verbeterinitiatieven	Bijvangst
Informatie-integratie	F5. Inregeling van de infrastructuur (lokaal vs. geïntegreerd)	Bijvangst
Capaciteit	F6. Architectuur Metis	Bijvangst

KPMG

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Bijlagen

I. Proces
II. Overzicht interviews
III. Overzicht ontvangen documentatie
IV. Resultaten workshops

Werkwijze - Stappenplan

Wijze van onderzoek

Om de review van management- en stuurinformatie van de IND succesvol uit te voeren is een proces opgesteld dat onder te verdelen is in zes stappen: (1) het uitvoeren van een documentenstudie op relevante bronnen, (2) interviews met stakeholders, (3) een workshop voor het kwalificeren van geïdentificeerde knelpunten, (4) verdiepende interviews voor verdere informatievergaring, (5) een validatieworkshop om de bevindingen te toetsen en (6) de verwerking van de opgehaalde input in een rapportage. Bij het uitvoeren van deze review staan de zes onderdelen van het BI-raamwerk en de volwassenheidsniveaus die worden onderscheiden in het volwassenheidsmodel centraal. Derhalve zijn de bevindingen ook gecategoriseerd naar deze zes onderdelen. Per onderdeel van het BI-raamwerk wordt een gedegen analyse uitgevoerd naar de volwassenheid van de management- en stuurinformatie.



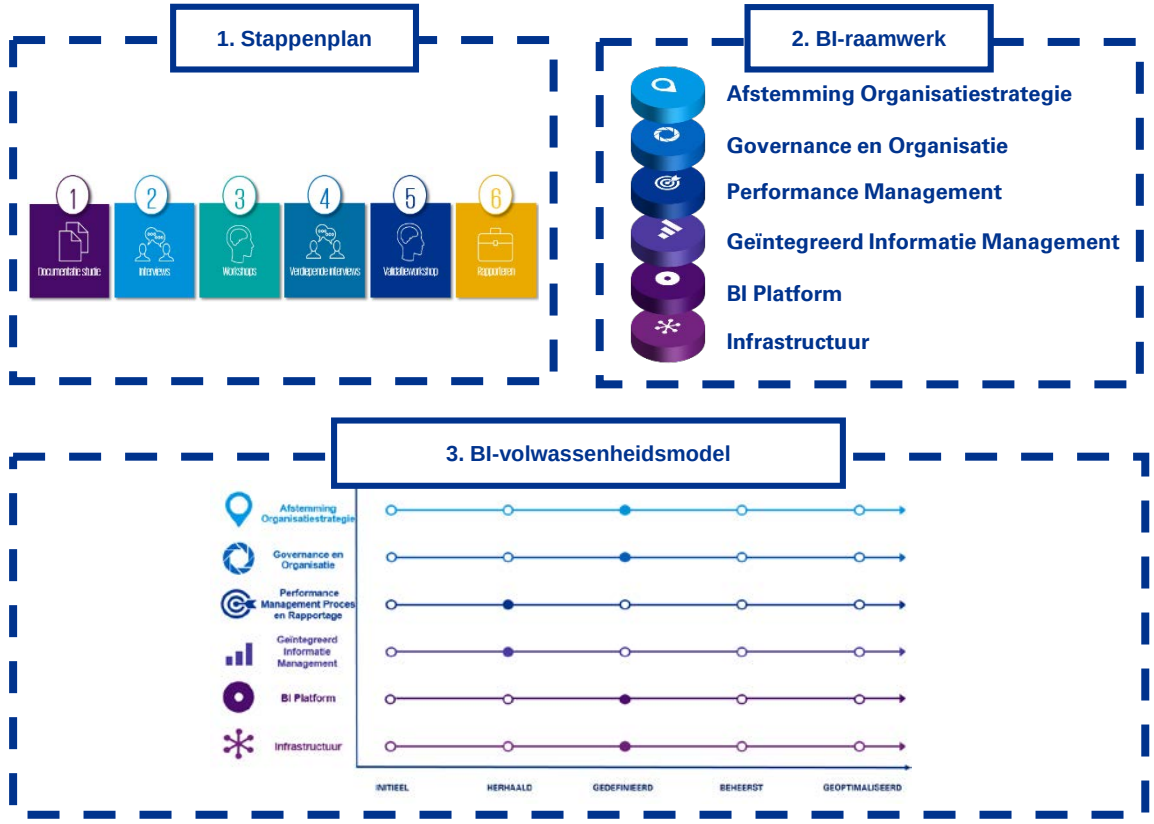
- We hebben in de eerste fase 18 interviews gehouden, hierna hebben er nog 7 verdiepende interviews plaatsgevonden. Voor een gedetailleerde lijst van de geïnterviewden zie bijlage I.
- We hebben in totaal 70 documenten ontvangen ten behoeve van de documentenstudie, de complete lijst is terug te vinden in bijlage II.
- Al deze inzichten zijn vertaald naar bevindingen, die vervolgens zijn geplot op de zes pijlers van het BI-raamwerk.

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Werkwijze - Methodieken

Voor het uitvoeren van de review van sturing op cijfers van de IND worden drie methoden gebruikt die sterk met elkaar zijn verweven.

1. **Stappenplan**
   Om te beginnen wordt er gebruikgemaakt van een gestandaardiseerd stappenplan voor het onderzoeksproces. Hierbij heeft KPMG bevindingen opgedaan en getoetst aan de hand van interviews, documentenstudies en workshops.
2. **BI-raamwerk**
   Deze bevindingen zijn geplot in het BI-raamwerk. Het BI-raamwerk is erop gericht de juiste stuurinformatie te leveren aan de juiste personen op het juiste moment ter ondersteuning van een effectieve aansturing van de organisatie. In het BI-raamwerk wordt onderscheid gemaakt tussen zes verschillende onderdelen die nauw met elkaar samenwerken bij het tot stand komen van managementinformatie. Een evenwichtige inrichting met aandacht voor de samenhang van de verschillende onderdelen van de BI-functie helpt bij het verbeteren van de aansturing van de organisatie.
3. **BI-volwassenheidsmodel**
   Vervolgens zijn deze bevindingen, in combinatie met de bevindingen uit de workshops en de verdiepende interviews, geplot in het BI-volwassenheidsmodel. In het BI-volwassenheidsmodel is een vijftal volwassenheidsniveaus gespecificeerd op elk van de zes pijlers uit het raamwerk. De scorecard van het volwassenheidsmodel geeft duidelijk aan waar de IND zich momenteel bevindt. Vervolgens is er een verbeterplan opgesteld, waarbij de vervolgstappen in een BI-roadmap weergeven worden.



© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Werkwijze - Planning

Tijdens het uitvoeren van de opdracht zijn de onderstaande contactmomenten geweest en milestones opgeleverd.



© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Bijlagen

I. Proces
II. Overzicht interviews
III. Overzicht ontvangen documentatie
IV. Resultaten workshops

Overzicht interviews (1/2): Initiële interviews

In het kader van dit onderzoek zijn de volgende interviews afgenomen in de eerste fase:

	IND-medewerker	Groep	Directie	Datum	Tijd
1		Werkgroep	BV/HR/MI	14-11-2019	10:30 - 12:00
2		Werkgroep	BV/FBI/BIC	14-11-2019	13:00 - 14:00
3		Klankbordgroep	DV/Staf	19-11-2019	09:00 - 10:00
4		Extra betrokkene	Interne Audit	19-11-2019	10:15 - 11:15
5		Werkgroep	JZ/IPO	19-11-2019	13:30 - 15:00
6		Klankbordgroep	A&B	19-11-2019	15:00 - 16:00
7		Klankbordgroep	Interne Audit	19-11-2019	16:00 - 17:00
8		Klankbordgroep	DV/Staf	20-11-2019	10:00 - 11:00
9		Werkgroep	BV/FBI/BIC	20-11-2019	12:45 - 13:45
10		Werkgroep	BV/HR/MI	20-11-2019	14:00 - 15:00
11		Klankbordgroep	A&B	20-11-2019	15:00 - 16:30
12		Werkgroep	BV/FBI/BC	22-11-2019	09:00 - 10:00
13		Extra betrokkene	SUA	22-11-2019	10:00 - 11:00
14		Extra betrokkene	BV/HR	22-11-2019	11:00 - 12:00
15		Werkgroep	BV/FBI/BC	25-11-2019	11:00 - 12:00
16		Extra betrokkene	PWC	25-11-2019	12:00 - 13:00
17		Extra betrokkene	BV/FBI	25-11-2019	13:30 - 14:30
18		Extra betrokkene	MT-IND/secretaris	25-11-2019	14:30 - 15:30

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Overzicht interviews (2/2): Verdiepende interviews

Na de documentenstudie, de initiële interviews en de workshop, zijn de volgende verdiepende interviews afgenomen om additionele informatie te verkrijgen en bevindingen te verifiëren:

	IND-medewerker	Groep	Directie	Datum	Tijd
1		Extra betrokkene	SUA	27-11-2019	14:00 - 15:00
2		Extra betrokkene	RVN	6-12-2019	14:00 - 15:00
3		Werkgroep	BV/FBI/BIC	16-12-2019	13:00 - 14:00
4		Extra betrokkene	IND/BHD/CIO	16-12-2019	14:00 - 15:00
5		Extra betrokkene	BV/FBI/BIC	16-12-2019	15:15 - 16:30
6		Werkgroep	BV/HR/MI	16-12-2019	16:45 - 17:15
7		Werkgroep	BV/FBI/BIC	16-12-2019	13:00 - 14:00

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Bijlagen

I. Proces
II. Overzicht interviews
III. Overzicht ontvangen documentatie
IV. Resultaten workshops

Documentatieoverzicht (1/4)

In het kader van dit onderzoek zijn de volgende documenten bestudeerd:

	Bestandsnaam
1	Behoeftestelling HR-MI Cijfers op orde - 2019-09-06 - update lay-out.docx
2	Bevindingen rapportage resultaten.versie 1.0.pdf
3	Bevindingenrapportage vastgesteld.pdf
4	BI proces uitleg.pptx
5	BSC1.PNG (Screenshot Dashboard Balanced Scorecard)
6	BSC2.PNG (Screenshot Dashboard Balanced Scorecard)
7	BSC3.PNG (Screenshot Dashboard Balanced Scorecard)
8	BSC4.PNG (Screenshot Dashboard Balanced Scorecard)
9	BSC5.PNG (Screenshot Dashboard Balanced Scorecard)
10	CONCEPT Jaarplan2020.pdf
11	Contourenplan reorganisatie FBI OCBV191011.pdf
12	Dashboard RVN 2019.xlsx
13	Dashboard-DV(2019)_versieKPMG.xlsx
14	Datavault Schema C0.4.pdf
15	Definities_Rapporten_P-Direktportaal.pdf
16	Dirlist.txt
17	Eindrapport opvolgaudit procesanalyse asiel-versie-1.0.pdf
18	Feedback op onderzoeksvragen audit onderzoek sturing cijfers aan door team IA.pdf
19	Functioneel Ontwerp Feiten - nieuwe stijl v2019.12.P.xlsx
20	Functioneel Ontwerp Feiten - oude stijl v2018.19.02P.doc

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Documentatieoverzicht (2/4)

In het kader van dit onderzoek zijn de volgende documenten bestudeerd:

	Bestandsnaam
21	Functioneel Ontwerp Bedrijfsregels v2019.10.P.doc
22	Functioneel Ontwerp Dimensies - nieuwe stijl v2019.12.P.xlsx
23	Functioneel Ontwerp Dimensies - oude stijl v2019.11.P.doc
24	Functioneel Ontwerp Meetwaarden - v2018.13.P.xls
25	IND-rapport audit stuurinformatie RVN def (20190924).pdf
26	Jaarplan IND 2019. - definitief.pdf
27	Kwaliteit Afdeling Keten 2019Q3.pdf
28	Kwaliteit Asiel 2019-3.pdf
29	Kwaliteit Bescherming 2019-3.pdf
30	Kwaliteit RVN 2019-Q3.pdf
31	Lijst medewerkers.xlsx
32	Maandrapportage tm oktober 2019 - JZ.PPT
33	Managementreactie ADR onderzoek METIS 16052018.pdf
34	Nota van Inlichtingen - 4501201111-Onderzoek Sturing op Cijfers.pdf
35	Opdrachtbrief 2019 IND incl. bijlagen.pdf
36	Oplegnota Onderzoek ADR Metis (mei 2018).pdf
37	Organisatie en Formatierapport versie 1.0 d.d. 24 juni 2014.pdf
38	Organogram Directie Bedrijfsvoering.docx
39	Organogram IND (van INDaily).jpg
40	Overzicht documenten in deze map.xlsx

KPMG

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Documentatieoverzicht (3/4)

In het kader van dit onderzoek zijn de volgende documenten bestudeerd:

	Bestandsnaam
41	Overzicht ontwerp documentatie.pptx
42	P-Direkt data voor maandrapportages.xlsx
43	Plaza Scope Metis.xlsx
44	Presentatie inspiratiesessie 1novemberdashboard.pptx
45	Procesplaat-generiek-proces_CONCEPT_v.0.4(23-01-2019).pdf
46	Product catalogus IND definitief.pdf
47	PSA Integraal sturingsmodel 1.0.docx
48	PWC-rapport Datakwaliteit.pdf
49	Rapportage Datakwaliteit 2019Q3 1.0.pdf
50	Rapportage Kwaliteit Loketten 2019-Q3.versie 1.0 docx.pdf
51	Strategisch verhaal 'Samen één IND'.pdf
52	T2 rapportage IND 2019 (definitief).pdf
53	Verzoek onderzoek verbetering Metis.docx
54	Voorpagina dashboard Datakwaliteit op INDaily.PNG
55	Werkinstructie Maandrapportages 2019-10.docx
56	0. ITEM LIJST nov 2019 versie 0.00.xlsx
57	5.0) MARAP oktober 2019.pdf
58	6n. Onderzoeksvoorstel 2020 datakwaliteit.pdf
59	6o. Onderzoeksvoorstel Verbetering Metis.pdf
60	7.0) Managementreactie audit opvolging procesanalyse.pdf

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Documentatieoverzicht (4/4)

In het kader van dit onderzoek zijn de volgende documenten bestudeerd:

	Bestandsnaam
61	9.8) Managementreactie op auditrapport Stuurinformatie RVN 2019.pdf
62	191202 Vierweeks Overzicht Instroom_planning_realisatie wk 1-48.xlsx
63	20180418 Def concept onderzoeksrapport Metis V1.1 ADR.pdf
64	20191119 Audit sturing op cijfers-documentatie.docx
65	20191219 Audit sturing op cijfers-documentatie.docx
66	Aanbiedingsformulier informatieverzoeken BIC
67	Audit sturing op cijfers - vervolgafspraken (overzicht).docx
68	Audit sturing op cijfers-betrokkenen IND.docx
69	Checklist_ad-hoc_cijfervragen_v2.4.docx
70	Memo aan Plaza over Prioriteringsmethodiek Metis v12.docx

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Bijlagen

I. Proces
II. Overzicht interviews
III. Overzicht ontvangen documentatie
IV. Resultaten workshops

Overzicht workshops

Om te komen tot de onderzoeksresultaten hebben er een aantal workshops plaatsgevonden, elk met hun eigen doel. In het onderstaande schema zijn het doel en de aanwezigen van iedere workshop toegelicht. Hiernaast speelde overkoepelend het creëren van draagvlak binnen de organisatie een grote rol om op die manier het succes van het project te stimuleren. Op de volgende pagina wordt een overzicht gegeven van de participanten per groep.

Workshop	Doel van de workshop	Aanwezigen
Kick-off	Het mobiliseren van de teams, waarbij we de vraagstelling, het plan van aanpak, de governance en de planning hebben besproken. Tevens is er in de kick-off ruimte geweest om de scope en de vraagstelling van de opdracht scherp te stellen.	Alle betrokkenen
Knelpuntenworkshop	1. Het komen tot de kern van verbeterpunten binnen de IND die in de volgende fase zal worden geconcretiseerd tot een verbeterplan. 2. Prioritering van de knelpunten aan de hand van drie kenmerken ▪ Ernst ▪ Groeitrend ▪ Urgentie	Werkgroep
Voorlopige bevindingen	Ophalen van lopende verbeterinitiatieven en eventuele aanvullingen op drie geïdentificeerde kerngebieden	Klankbordgroep
Validatieworkshop	Feedback ophalen betreffende bevindingen en aanbevelingen aan de hand van een selectie van de bevindingen. De punten die we in deze validatieworkshop bespreken zijn gekozen omdat: ▪ ze hoge prioriteit hebben; ▪ er mogelijk onduidelijkheid over is; ▪ ze nog niet in genoeg detail besproken tijdens de (verdiepende) interviews.	Werkgroep
Roadmapkwalificatie	Gezamenlijk opstellen van een roadmap	Klankbordgroep
Roadmapvalidatie	▪ Gezamenlijk opstellen van een roadmap ▪ In kaart brengen van afhankelijkheden ▪ Bepalen van relatieve prioriteit	Werkgroep
Presentatie eindrapport MT-IND	Het presenteren van onze bevindingen, aanbevelingen en roadmap aan het MT-IND.	MT-IND

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Governance IND

Opdrachtgever
MT-IND

Stuurgroep	
	Directeur BV
	BV

Klankbordgroep	
	A&B
	A&B
	Interne Audit
	DV/Staf

Werkgroep	
	BV/FBI/BC
	BV/FBI/BC
	BV/FBI/BIC
	BV/FBI/BIC
	BV/HR/MI
	BV/HR/MI
	JZ/IPO
	SUA
	BV/HR/MI
	DV/Staf

Extra betrokkenen	
	BV/HR
	BV/FBI
	Secretaris MT-IND
	SUA
	PWC
	RVN
	IND/BHD/CIO
	BV/FBI/BIC

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

Knelpuntenworkshop

Doel van de knelpunten workshop

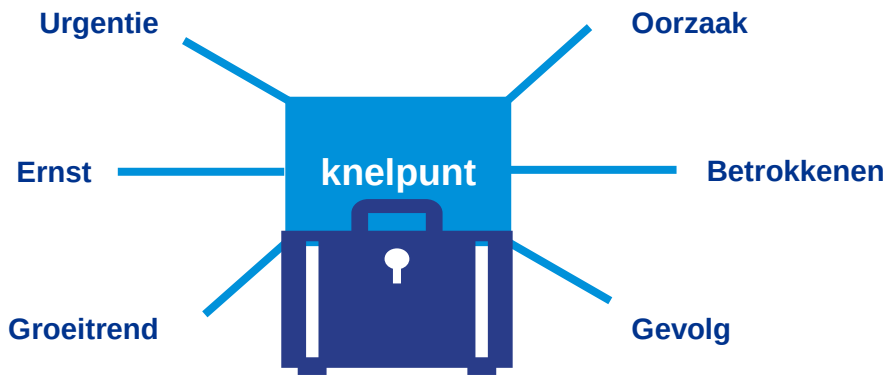
Naar aanleiding van de documentenstudie en eerste interviews is er een overzicht gemaakt van de bevindingen. Na het analyseren van deze bevindingen om de gevolgen van de oorzaken te scheiden, is er een groepering gemaakt van 11 thema's. Binnen deze thema's hebben we de bevindingen zo veel mogelijk samengevat en concrete bevindingen geïdentificeerd waarbij de betrokkenen zijn gespecificeerd om te komen tot 25 knelpunten.

Om tot een startpunt te komen voor de prioritering van verbeterinitiatieven zijn deze verbeterpunten gescoord aan de hand van de volgende drie kenmerken:

- Ernst
- Groeitrend
- Urgentie

Categorie	Definitie van de categorie
Ernst	De ernst is een indicatie van wat er gebeurt als niets wordt ondernomen om het knelpunt op te lossen. De ernst wordt bepaald op grond van de omvang en impact van het probleem.
Groeitrend	De groeitrend geeft de toekomstige omvang van het probleem weer indien geen actie wordt ondernomen om het probleem op te lossen.
Urgentie	De urgentie geeft aan in hoeverre de oplossing van het probleem kan wachten, dan wel direct noodzakelijk is.

Prioriteit = Ernst * Groeitrend * Urgentie



© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Knelpunten (1/2)

Voor de interactieve workshopsessie zijn de bevindingen kritisch beoordeeld en geherformuleerd naar 25 knelpunten. Deze knelpunten zijn vervolgens gegroepeerd in tien overkoepelende thema's waar de deelnemers een score van 1-3 op ernst, urgentie en groeitrend hebben gegeven.

Code	Beschrijving	Thema
K1	Niet alle benodigde data kan in de bronsystemen worden verwerkt en daardoor ook niet worden ontsloten ten behoeve van stuurinformatie	Informatie-integratie
K2	Metis bevat alleen informatie uit het primaire proces systeem INDiGO, dit is niet voldoende om een integraal inzicht te geven om te kunnen sturen.	Informatie-integratie
K3	Financiële data uit Leonardo kan niet worden geleverd in een handzaam format, waardoor de verwerking extra handmatige stappen kent (en derhalve foutgevoelig is)	Informatie-integratie
K4	Workarounds, handmatige verwerking en ad-hocoplossingen worden te vaak binnen directies zelf ontwikkeld, waardoor het onmogelijk is 'in control' te zijn over het gehele IND-proces	Te veel workarounds in de organisatie
K5	Prioriteringsproces Metis door Plaza zorgt ervoor dat niet alle verzoeken worden behandeld	Prioriteringsproces BIC
K6	Wijzigingen in Metis laten lang op zich wachten	Prioriteringsproces BIC
K7	Selfservicerapportage biedt veel mogelijkheden voor directies. Dit is nu niet mogelijk vanwege rapportage op individueel level	Prioriteringsproces BIC
K8	Het proces omtrent aanvragen van ad-hocrapportages is niet zoals gewenst	Prioriteringsproces BIC
K9	De bronsystemen geven te veel vrijheid aan de gebruiker bij het invoeren van de data wat ten koste gaat van de datakwaliteit	Datakwaliteit
K10	De (systeem)kennis is bij gebruikers vaak onvoldoende, waardoor data-invoer incorrect plaatsvindt	Datakwaliteit
K11	Medewerkers worden ingezet op functies waar specifieke kennis verwacht wordt, waar zij niet voor zijn opgeleid	Datakwaliteit
K12	Bij updates van bronsystemen (bijvoorbeeld door veranderde wet- en regelgeving) wordt er onvoldoende training gegeven wat tot datafouten leidt	Datakwaliteit
K13	Datadefinities zijn binnen de directies onduidelijk/niet goed vastgelegd dan wel onvoldoende gecommuniceerd	Datadefinities
K14	Datadefinities en rekenregels zijn in beperkte mate vastgelegd, waardoor aansluiting van cijfers uit verschillende systemen complex is (INDiGO en Metis)	Datadefinities

KPMG

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Knelpunten (2/2)

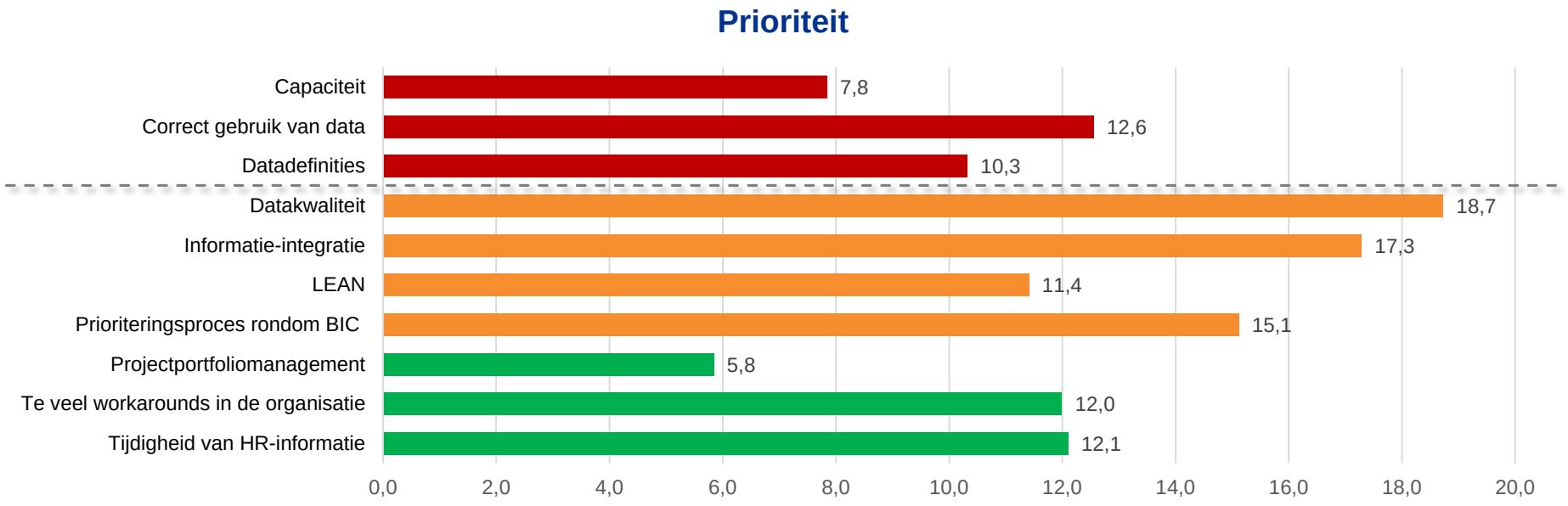
Code	Beschrijving	Thema
K15	De HR-rapportages lopen achter. Een oorzaak is dat de HR-data afkomstig is uit verschillende systemen, waardoor een consolidatie van 6 dagen nodig is (en derhalve foutgevoelig is)	Tijdigheid van HR-informatie
K16	Data uit P-Direkt wordt alleen in het weekend geüpdatet	Tijdigheid van HR-informatie
K17*	De wijzigingen in INDiGO (4x per jaar) leiden tot aanzienlijke beheerslast in Metis	Change management / architectuur
K18	Er vindt achteraf nog onvoldoende data-analyse plaats, bijvoorbeeld in de vorm van nacalculatie (prognose vs. realisatie)	LEAN
K19	Men moet proactief bezig zijn met de veranderende databehoefte met het doel dit zo goed mogelijk uit de bronsystemen te kunnen rapporteren	LEAN
K20	Het beleid om te komen tot stuurinformatie is in beperkte mate vastgelegd en vastgesteld, de informatiebehoefte per directie is niet helder	LEAN
K21	Periodieke normstelling a.d.h.v. tijdschrijven ten behoeve van kostprijscalculaties is niet correct en/of tijdig	LEAN
K22	Er zijn veel verbeterinitiatieven/projecten om management- en stuurinformatie te verbeteren. Deze hebben echter onvoldoende (SMART-)doelen en capaciteit om hier voldoende opvolging aan te geven	Projectportfoliomanagement
K23	Er zijn nog stappen te zetten inzake procesdenken en ketenintegratie	Projectportfoliomanagement
K24	Er is te weinig ontwikkel-/verbetercapaciteit voor BIC/Metis	Capaciteit
K25	Productieplanning houdt onvoldoende rekening met werkelijk beschikbare fte's	Correct gebruik van data

*Knelpunt 17 is geschrapt. Dit is tijdens de workshop besloten. Er bleken misverstanden te zijn tussen de geïnterviewde personen waardoor dit knelpunt onterecht naar boven was gekomen.

KPMG

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Resultaten Workshop 1 - Prioriteit

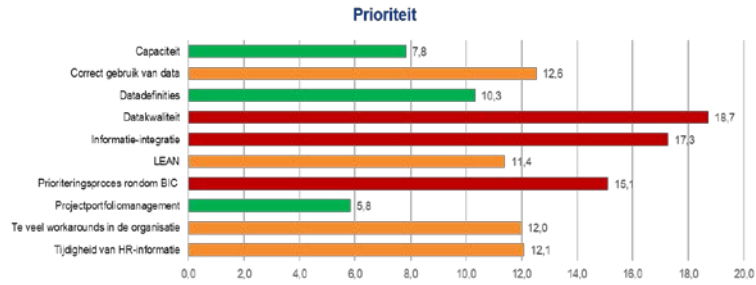


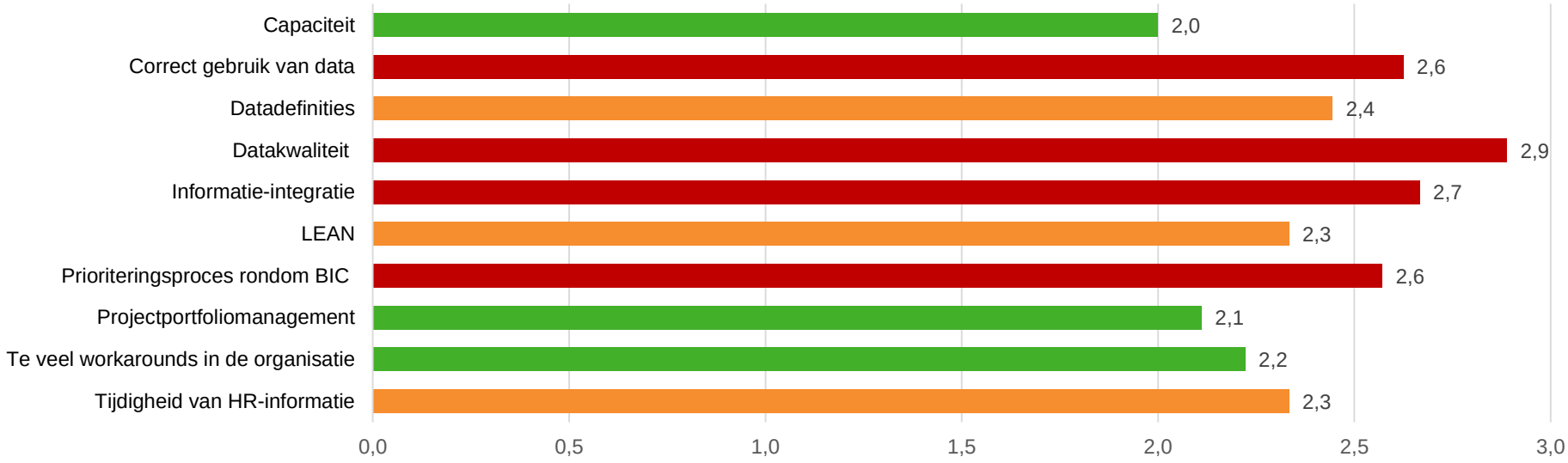
- Door de deelnemers van de workshop is de hoogste prioriteit toegekend aan Datakwaliteit, Informatie-integratie en het Prioriteringsproces rondom BIC. Dit ligt in lijn met onze verwachtingen op basis van de documentenstudie en eerste interviews.
- De laagste prioriteit is toegekend aan Projectportfoliomanagement, Capaciteit en Datadefinities.

**De scores in de grafiek zijn een gemiddelde van de scores van alle deelnemers aan de workshop.*

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Resultaten Workshop 1 - Ernst



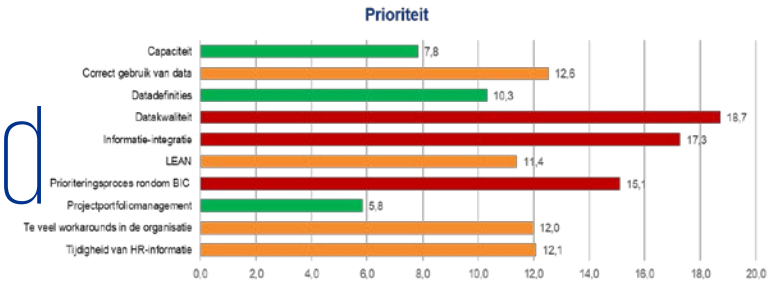


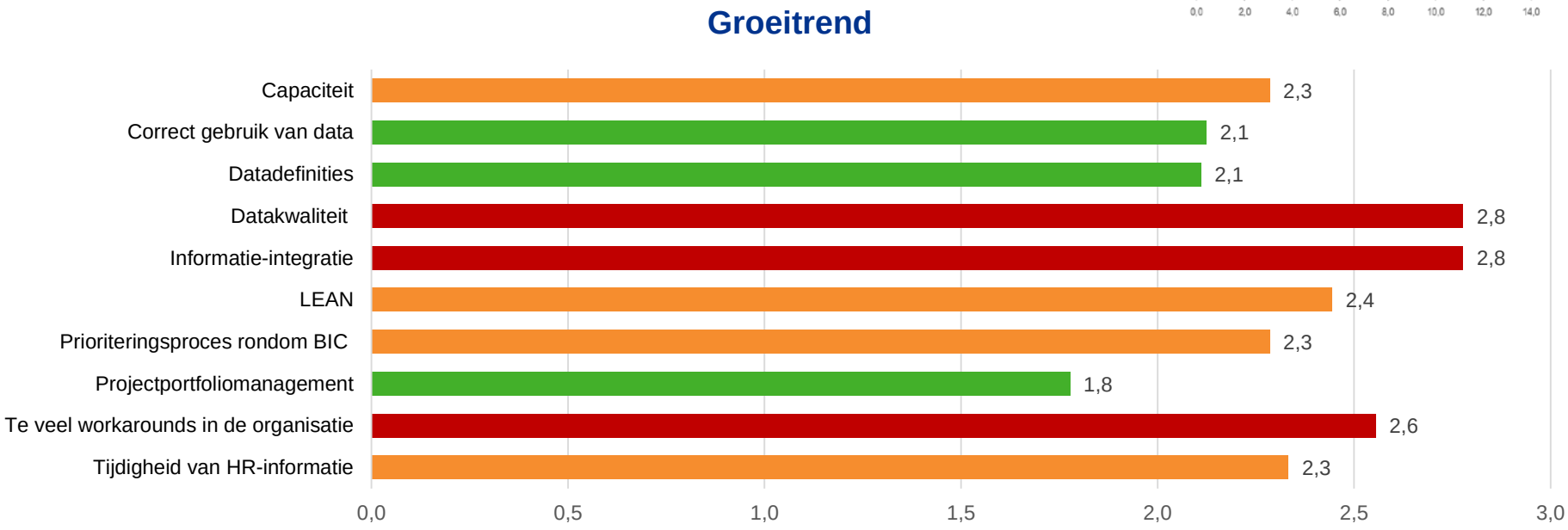
- Door de deelnemers van de workshop is de hoogste Ernstscore toegekend aan Datakwaliteit, Informatie-integratie en het Prioriteringsproces rondom BIC/Correct gebruik van data. Het Correct gebruik van data wordt in Ernst hoger gescoord dan in de algehele prioriteitsstelling.
- De laagste prioriteit is toegekend aan Capaciteit, Projectportfoliomanagement en Te veel workarounds in de organisatie.

**De scores in de grafiek zijn een gemiddelde van de scores van alle deelnemers aan de workshop.*

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Resultaten Workshop 1 - Groeitrend



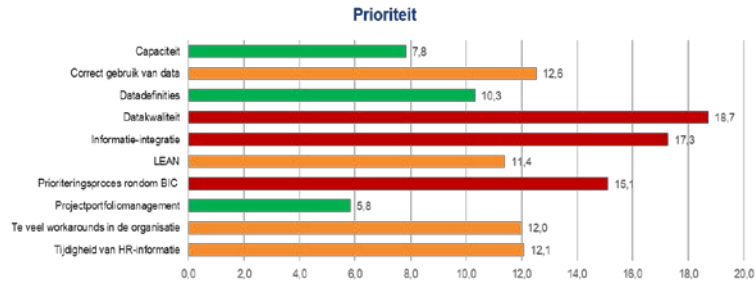


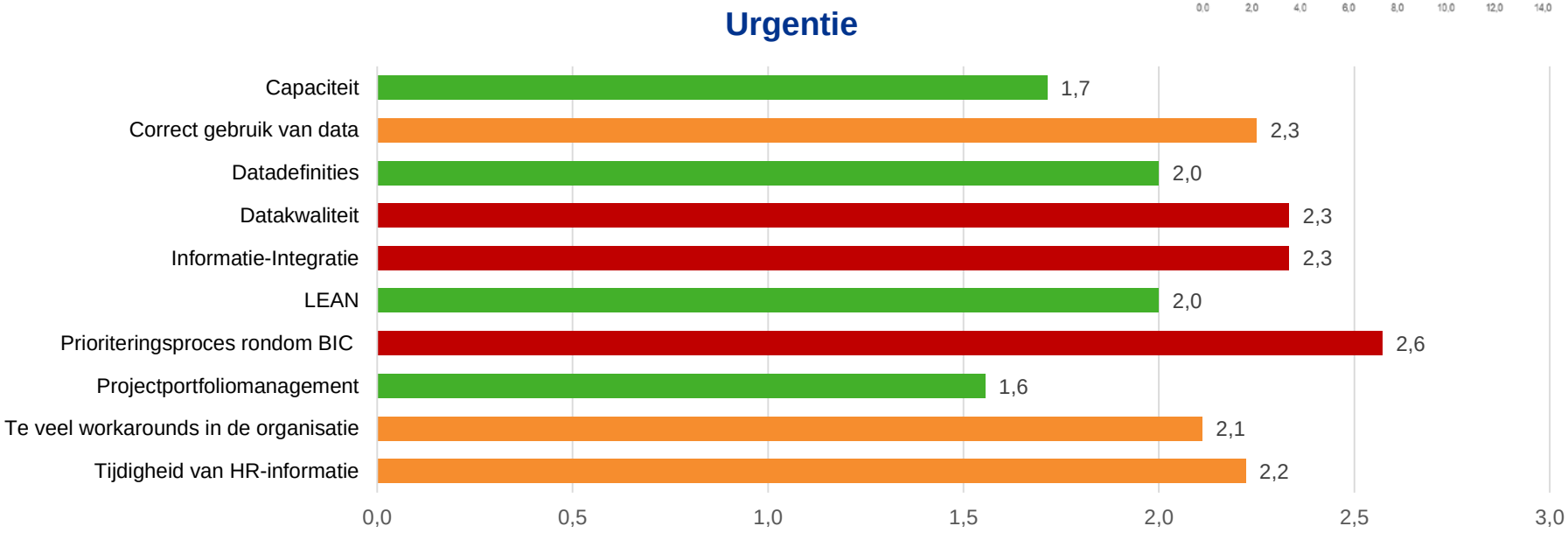
- Door de deelnemers van de workshop is de hoogste Groeitrendscore toegekend aan Datakwaliteit, Informatie-integratie en Te veel workarounds in de organisatie. Te veel workarounds in de organisatie komt in de prioriteit op de zesde plaats; deze laat echter wel een grote groeitrend zien ten opzichte van de andere thema's.
- De laagste prioriteit is toegekend aan Projectportfoliomanagement, Correct gebruik van data en Datadefinities.

**De scores in de grafiek zijn een gemiddelde van de scores van alle deelnemers aan de workshop.*

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Resultaten Workshop 1 - Urgentie





- Door de deelnemers van de workshop is de hoogste Urgentiescore toegekend aan Prioriteringsproces rondom BIC, Datakwaliteit en Informatie-integratie/Correct gebruik van data. Dit komt overeen met de prioriteitsscores.
- De laagste prioriteit is toegekend aan Projectportfoliomanagement, Capaciteit en Datadefinities/LEAN.

**De scores in de grafiek zijn een gemiddelde van de scores van alle deelnemers aan de workshop.*

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

Validatieworkshop

Validatieworkshop

Het doel van de validatieworkshop was het valideren van de bevindingen en aanbevelingen. Op deze manier is de compleetheid en accuraatheid van de bevindingen extra getoetst op een integraal niveau, om zo de gekleurde meningen zo veel mogelijk te nuanceren. Daarnaast is hiermee de kans gecreëerd om extra draagvlak te creëren en de kans op succes van de aanbeveling te toetsen binnen de cultuur van de IND.

Gezien de beperkte tijd in de validatieworkshop is er een selectie gemaakt van een tiental thema's met daarbij behorende bevindingen en aanbevelingen. De gekozen punten zijn geselecteerd omdat:

- ze hoge prioriteit hadden;
- er mogelijk onduidelijkheid over was;
- ze nog niet in genoeg detail besproken waren.

We hebben de deelnemers gevraagd om de niet besproken bevindingen te beoordelen en hierop feedback per e-mail te geven. Deze feedback hebben we gebruikt om tot de finale lijst met bevindingen en aanbevelingen te komen.

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

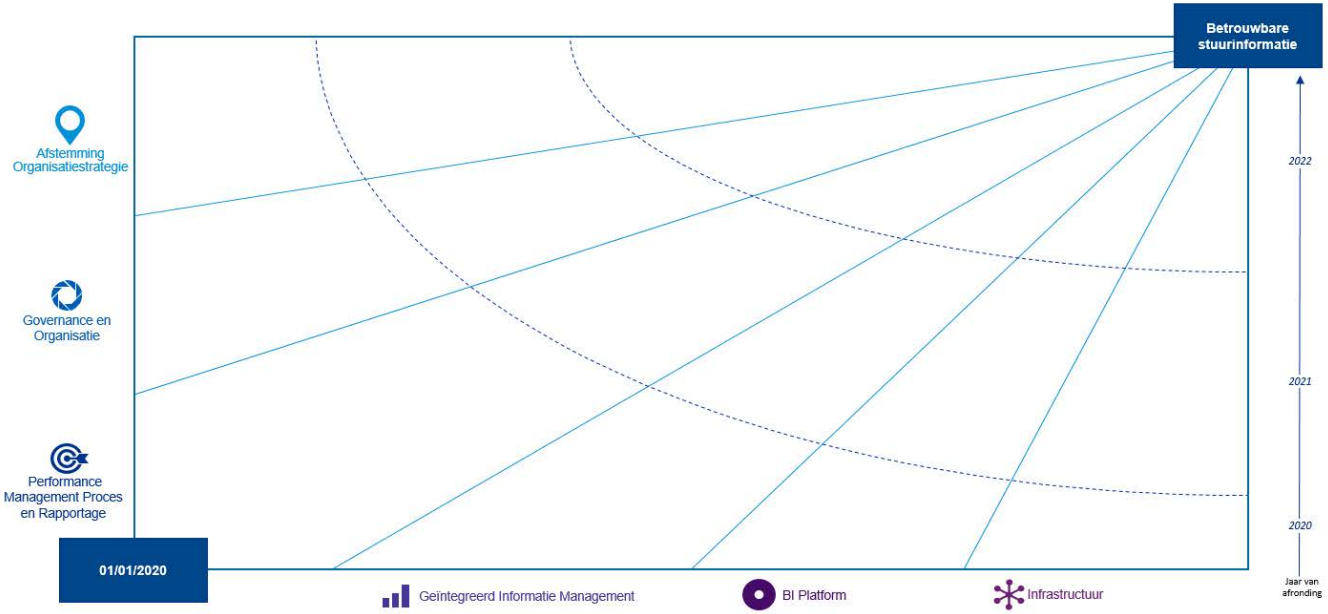
KPMG

Roadmap-kwalificatie en -validatie

Roadmapsessies

Om te komen tot een prioritering van de verbeterinitiatieven is er een roadmap opgezet. Dit is een visuele weergave van de te ondernemen acties met inachtneming van het uiteindelijke doel van de IND. Hier zijn twee werksessies gehouden met de klankbordgroep zowel als met de werkgroep met als doel de acties te prioriteren en de volgordelijkheid te bepalen.

De werksessies zijn interactief ingezet, waarbij de thema's van de bevindingen in kaartvorm gepresenteerd zijn. Gedurende de sessie is de deelnemers gevraagd de thema's over de tijdsassen van de roadmap te plaatsen binnen de respectievelijke onderdelen van het BI-raamwerk. De klankbordgroep heeft de eerste aanzet gegeven door het gezamenlijk opstellen van een roadmap. Met de werkgroep is er vervolgens gekeken naar de afhankelijkheden tussen de verschillende acties en de relatieve prioriteit.



© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

KPMG



KPMG on social media



KPMG app

© 2020 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.